

Technická univerzita v Liberci  
Hospodářská fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2008

Markéta Jansová

Technická univerzita v Liberci  
Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 - Ekonomika a management  
Studijní obor: Podniková ekonomika

Společenská odpovědnost firmy: T-Mobile Czech Republic a.s.

Corporate social responsibility: T-Mobile Czech Republic a.s.

DP-PE-KPE-200819

MARKÉTA JANSOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Prskavcová Martina, Ph.D., Katedra podnikové ekonomiky  
Konzultant: Ing. Chocová Jitka, T-Mobile Czech Republic a.s.

Počet stran: 60  
Datum odevzdání: 9. Května 2008

Počet příloh: 6

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI  
Hospodářská fakulta  
Katedra podnikové ekonomiky  
Akademický rok: 2007/2008

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Markéta JANSOVÁ**  
Studijní program: **M6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Název tématu: **Společenská odpovědnost firmy  
T-Mobile Czech Republic a.s.**

### **Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :**

- 1) Společenská odpovědnost firmy z teoretického pohledu
- 2) Společenská odpovědnost firmy v T-Mobile Czech Republic a.s.
- 3) T-Mobile a její konkurenceschopnost v oblasti společenské odpovědnosti firmy
- 4) Případová studie

## Poděkování

Tato diplomová práce vznikla v rámci výzkumného projektu, "Nové výzvy pro podnikatele 21. století: CSR, Lidský kapitál, Gender Studies a Environmentální management" s využitím zahraničních zkušeností" realizovaného za finanční podpory specifického výzkumu na Hospodářské fakultě Technické univerzity v Liberci.

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí diplomové práce, Ing. Martině Prskavcové, Ph.D., za mnohé podněty, rady a náměty, které významnou měrou přispěly ke kvalitě zpracování předkládané problematiky. Poděkování rovněž patří všem dalším osobám, které se formou konzultací podílely na konečné podobě diplomové práce.

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

Datum: 2. 5. 2008

Podpis: Markéta Jansová

## Resumé

Diplomová práce se zabývá společensky odpovědným podnikáním zahrnujícím postupy, jak identifikovat a uplatnit principy Triple Bottom Line. Společenská odpovědnost je dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti. Společenská odpovědnost není aktivitou CR (corporate responsibility) oddělení, ale je součástí každého zaměstnance a každé aktivity, kterou se uvnitř i navenek prezentuje. Strategickým záměrem společenské odpovědnosti je nalézání účinnějších sociálních vazeb mezi zaměstnanci a managementem firmy, stejně jako mezi zaměstnanci a občanskou veřejností, zástupci úřadů, regionů a států. Protože T-Mobile je jednou z největších firem působících v České republice, bere toto téma vážně. Cílem je navržení dalšího projektu v rámci SOF, které by mělo přínos nejen pro firmu. Návrhem je manager shadowing program, který je slibným přínosem také studentům a dalším zúčastněným stranám.

## Résumé

The diploma paper deals with Corporate Social Responsibility (CSR) including procedures to identify and apply Triple Bottom Line's principles. CSR is a voluntary duty of companies to behave responsibly within their function to the background and society. CSR isn't an activity of CR department (Corporate Responsibility) but each employee and activity presented inward and outward. The strategic intention of social responsibility is to find more efficient social binds between employees and company management as well as between employees and public, bureau, regions and state representatives. By reason that T-Mobile is one of the biggest firm acting in Czech Republic, it takes this motive seriously. The objective is to propose another project within CRS, that hasn't a benefit only for firm. The suggestion is Manager Shadowing Program, which is a promising benefit even for students and other party concerned.

## **Klíčová slova**

Společenská odpovědnost firmy, trojí základ podnikání, Carrollova pyramida, ISO 26000, sociální marketing, společensky odpovědné investování, měření společenské odpovědnosti, stínování manažerů, T-Mobile Czech Republic a.s, konkurenceschopnost.

## **Keywords**

Corporate Social Responsibility, Triple Bottom Line, Carroll's pyramid, ISO 26000, Cause Related Marketing, Socially Responsible Investment, corporate responsibility measurement, Manager Shadowing Program, T-Mobile Czech Republic Inc., competitive advantage.

## Obsah:

Seznam zkratk a symbolů .....	8
Úvod .....	10
1 Společenská odpovědnost firmy .....	11
1.2 Definice SOF .....	11
2. Historie .....	14
2.1 Historie v zahraničí.....	14
2.2 Historie v České republice.....	16
3 Společnost.....	17
3.1 Strategie .....	17
3.2 Implementace SOF do podniku .....	18
4 Současnost .....	19
4.1 Sociální marketing neboli Cause Related Marketing (CRM).....	19
4.2 ISO norma 26000 .....	21
4.3 Společensky odpovědné investování .....	25
4.3.1 Indexy společenské odpovědnosti podniku .....	26
4.3.2 Slabiny indexů .....	26
4.4 Měření a reportování SOF .....	27
4.4.1 Měření.....	27
4.4.2 Reportování .....	28
4.5 Shadowing vs mentoring .....	29
4.6 Současnost v zahraničí.....	30
4.7 Současnost v České republice .....	31
5 Závěr k teorii SOF .....	32
6 Společenská odpovědnost firmy T-Mobile Czech Republic a.s.....	32
6.1 Charakteristika společnosti.....	32
6.2 T-Mobile a SOF.....	33
6.2.1 T-Mobile a sociální rovina .....	34
6.2.2 T-Mobile a environmentální rovina.....	39
6.2.3 T-Mobile a ekonomická rovina .....	42
7 T-Mobile a konkurenceschopnost v oblasti SOF .....	42
7.1 Telefónica O2 Czech Republik a.s .....	43
7.2 Vodafone Česká republika, a.s. ....	46
7.3 Závěr.....	47
8 Případová studie .....	48
8.1 Návrh .....	51
8.2 Postup .....	51
8.3 Průběh stínování .....	53
8.4 Přínos pro společnost T-Mobile a manažery .....	54
8.4 Závěr případové studie .....	56
Závěr .....	57
Seznam použité literatury .....	59
Seznam příloh .....	60



## Seznam zkratek a symbolů

a.s. – akciová společnost

AA – AccountAbility

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

atd. - a tak dále

BLF – Business Leaders Forum

CAG - Chairmen Advisory group

COPOLCO – The Iso Council Committee for consumer policy

CRM – Cause Related Marketing

CSR - Corporate Social Responsibility

č. - číslo

ČNI – Český normalizační institut

ČR – Česká republika

ČVUT – České vysoké učení technické

DMS - Donors Message Service

EMAS - Eco-Management and Audit Scheme

EMF - Electromagnetic fields

FTF - French speaking Task Force

GBP - Great Britain pound

GPS - Global Positioning System

GRI – Global Reporting Initiative

GSM - Global System for Mobile communications

CHKO – Chráněná krajinná oblast

ILO – International Labour Organization

ISO - International Organization for Standardization

NP – Národní park

OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development

PDCA - plan-do-check-act

PR – Public Relation

PTC - Polska Telefonia Cyfrowa

RDC - Research and Development Center

s.r.o – společnost s ručením omezeným

SIS – Swedish Standard Institut  
SMS – Short Message System  
SOF – Společenská odpovědnost firmy  
SR – Social Responsibility  
SRI - Socially Responsible Investment  
STTF - Spanish Translation Task Force  
TG – Team group  
TMB – Technical Management Board  
tzv. - takzvané  
USA – United Statets of America  
VGF - Vodafone Group Foundation  
WG SR – Work Group Social Responsibilty

## Úvod

Společenská odpovědnost podniku není nová koncepce. Začala se rozvíjet už od poloviny minulého století především v USA. Nejprve byla rozpracována na poli managementu a později byla rozpracována i marketingem, který ovšem nevyšel z poznatků nashromážděných v managementu, ale šel svou vlastní cestou. V 90. letech se touto problematikou začíná zabývat Evropská unie, která v ní spatřuje nástroj k dosažení trvale udržitelného a přijatelného růstu. Odpovědné podnikání přináší firmě přímý i nepřímý prospěch a zajišťuje dlouhodobou konkurenční výhodu oproti firmám, které se takto nechovají.

Společenská odpovědnost (dále jen SOF) založená na dobrovolném plnění nadstandardních závazků na poli trvalé udržitelnosti je prosazována primárně samotnými (především nadnárodními) korporacemi, které v zásadě říkají: „nepotřebujeme žádné donucovací prostředky k tomu, abychom se chovaly vůči společnosti odpovědně, činíme tak samy a dobrovolně.“ Existuje však příliš mnoho důkazů o tom, že korporace své dobrovolné závazky začasto neplní. Taková „odpovědnost“ proto může být i nebezpečná, neboť ukolébá veřejnost a její ostražitost pocitem, „že se věci řeší.“

Tato práce podává přehled o historickém vývoji SOF, vysvětluje vztah SOF ke stakeholderské koncepci a její následné implementaci. Dále se zabývá jednotlivými iniciativami na tomto poli a vztahem mezi SOF a inovacemi. Zabývá se také novými směry, které vznikly díky koncepci SOF, a tím je například sociální marketing.

V praktické části se zabýváme korporací, která je dobře viditelná pro společnost, a její produkty jsou běžnou součástí každého spotřebitele. T-Mobile Czech republic a.s. bere téma odpovědnosti vážně. Je otázkou jestli SOF berou jen jako moderní trend, kterým se snaží obměkčit spotřebitele nebo zda to berou vážně a viditelné problémy nejen v okolí podniku se snaží řešit.

# 1 Společenská odpovědnost firmy

SOF má řadu definic, které se snaží co nejpřesněji vystihnout daný pojem. Pokud se budeme snažit vyhledat SOF přes internetové vyhledávače, tak získáme několik milionů výsledků. SOF je tedy velice výrazná problematika.

## 1.2 Definice SOF

Společenská odpovědnost firem je koncept, kterým se podniky otevřeně přiznávají ke své spoluodpovědnosti za stav a chod společnosti, který vychází z předpokladu, že žádná firma nefunguje pouze ve svých ekonomických vztazích, ale ovlivňuje také své okolí (komunitu, sociální situaci zaměstnanců apod.). A naopak stakeholdeři ovlivňují úspěch firmy.<sup>1</sup>

Společenská odpovědnost firem dobrovolně integruje sociální a ekologické ohledy do podnikatelských činností firmy, a to ve spolupráci se zainteresovanými stranami podniku neboli stakeholdery. Jako stakeholdeři jsou označovány všechny zainteresované osoby či skupiny osob uvnitř a v okolí firmy - patří sem zákazníci, akcionáři, zaměstnanci, obchodní partneři, dodavatelé a další.<sup>2</sup>

Společenská odpovědnost firem (zkr. SOF; anglicky Corporate social responsibility zkr. CSR) je široce pojatý koncept vycházející ze strategie podniku. Jde o aktuální trend moderního podniku a stojí na principech dobročinnosti, partnerství a dobrovolnosti. Pro všechny zúčastněné přináší užitek a vede k tzv. win-win efektu<sup>3, 4</sup>.

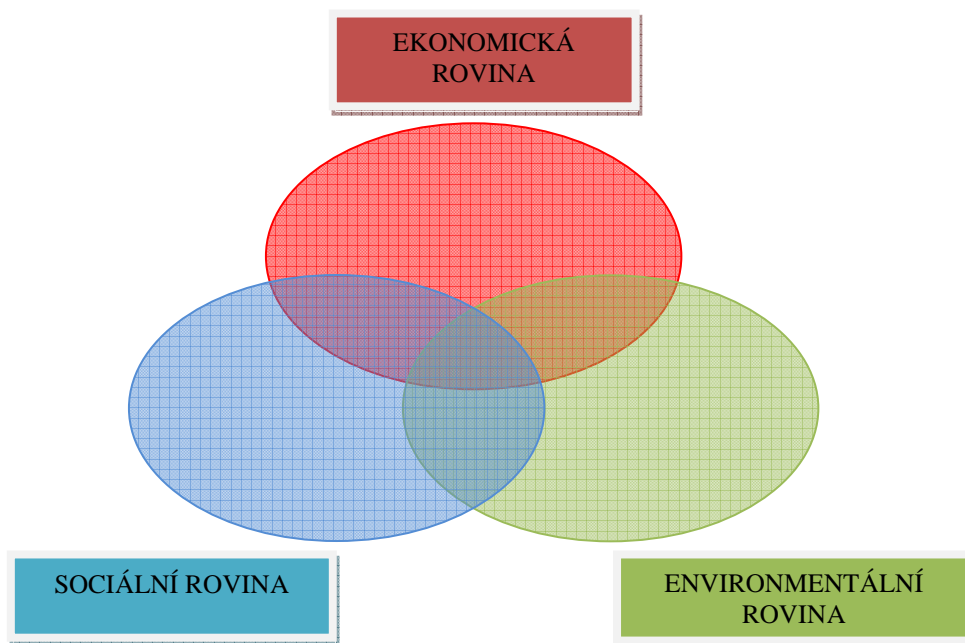
---

<sup>1</sup> *Definice SOF*. [online]. [01/2008] Dostupné z: <<http://www.sof.cz/index2.asp?type=clanky&id=2>>

<sup>2</sup> Definice SOF Evropské komise vydaná roku 2001 v tzv. Zelené knize.

<sup>3</sup> win-win efekt – situace, ze které profitují všichni zúčastnění.

<sup>4</sup> *Co je CSR ?* [online]. [01/2008] Dostupné z: <<http://www.csrconsult.cz/#>>



***Obr. 1 Triple-Bottom-Line – trojí základ podnikání***

Zdroj: Vlastní

Konkrétně se společenská odpovědnost projevuje integrací pozitivních postojů, praktik či programů do podnikatelské strategie organizace na úrovni jejího nejvyššího vedení. Vyžaduje posun pohledu na vlastní společenskou roli z úrovně „profit only“ (pouze zisk) k širšímu pohledu v kontextu dnes často zmiňovaných tří „P“ – „People, Planet, Profit“ (lidé, planeta, zisk). Znamená fungování s ohledem na tzv. triple-bottom-line, kdy se organizace soustřeďuje nejen na ekonomický růst, ale i na environmentální a společenské aspekty své činnosti. Neboť organizace nefunguje izolovaně od okolního světa, ale je jeho přímou součástí. Navíc, hodnocení činnosti organizace jejím okolím a stav tohoto prostředí přímo ovlivňuje komerční úspěšnost organizace. Z obrázku č. 1 je vidět, že nejefektivnější je, aby se tyto tři roviny prolínaly, tak získáme plnohodnotnou společensky odpovědnou firmu.

**Tab. 1 Triple-Bottom-Line - rozdělení**

Ekonomická rovina	Sociální rovina	Environmentální rovina
principy dobrého řízení firmy (corporate governance), etický kodex	firemní filantropie a firemní dobrovolnictví	ekologická výroba, produkty a služby (standarty řady EMAS a ISO 14000)
odmítnutí korupce	zaměstnanecká politika, zdraví a bezpečnost zaměstnanců, vzdělání, rekvalifikace	ochrana přírodních zdrojů
transparentnost	zaměstnávání minoritních a ohrožených skupin obyvatelstva	investice do ekologických technologií
ochrana duševního vlastnictví	rovnost žen a mužů	ekologická firemní kultura (recyklace, úspory energie atd.)
vztahy s investory	odmítnutí dětské práce	
dodavatelsko-odběratelské vztahy	lidská práva	
kvalita a bezpečnost produktů či služeb		

Zdroj: Vlastní

V tabulce č. 1 vidíme příklady CSR aktivit v rámci jednotlivých oblastí.

Důležitým prvkem odpovědného podnikání je jeho dobrovolnost. Společensky odpovědná firma vyvíjí aktivity SOF nad rámec svých povinností vymezených zákonem. Neodmyslitelnou charakteristikou konceptu SOF je také jeho důvěryhodnost. Firma by měla umět účinek SOF strategie změřit, zohlednit ho při nastavování budoucích cílů a transparentně ho komunikovat. Jedině tak může být společenská odpovědnost podniku důvěryhodná. Společenská odpovědnost firem nemá žádné vymežující hranice, ale rozvíjí se zcela živelně. Společenská odpovědnost firmy je dlouhodobou záležitostí. Budování odpovědné strategie a sledování přínosů je možné jen v delším časovém horizontu.<sup>5</sup>

<sup>5</sup>Charakteristika SOF. [online]. [11/2007]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/Page.aspx?charakteristika>.

## 2. Historie

SOF není koncepce zcela nová, větší pozornosti se jí dostává v druhé polovině století a to především v USA. Na evropském kontinentě se o zviditelnění postarala především Evropská komise. Postupně se utváří více ucelený pohled na odpovědnost v podnikání a řeší se celosvětově.

### 2.1 Historie v zahraničí

Pojem SOF byl přeložen z anglického Corporate Social Responsibility. Koncepci jako takové se začínají teoretikové věnovat od poloviny 20. století. Za přelomový rok je pokládán rok 1953, kdy Bowen vydává svou knihu *Social Responsibilities of the Businessman*, ve které uvádí první definici společenské odpovědnosti. Ačkoliv hovoří spíše o zodpovědnosti podnikatele než podniku, je jeho definice sociální zodpovědnosti platná dodnes. Problémem této definice, stejně jako definic ostatních, je to, že nejednoznačně identifikuje žádoucí chování podnikatele či podniku, což vedlo k dalšímu zkoumání této problematiky.<sup>6</sup>

Další idea, která se stala populární, byla zformulována Davisem v 60. letech minulého století, podle ní má podnik vedle závazků zákonných a ekonomických také závazky ke společnosti. Pokud nebudou tyto tři závazky dodržovány, může mu společnost právo na podnikání odebrat. Byl to tzv. Železný zákon.

Myšlenku tzv. Železného zákona podpořila na začátku 70. let 20. století, kdy nastává větší rozvoj tohoto tématu, také např. Committee for Economic Development či Carrol. Zároveň se v tomto období začíná také utvářet názor, že podnik, který naplňuje pouze legislativní požadavky, nelze považovat za společensky zodpovědný.<sup>7</sup>

Na základě různých jednotlivých poznatků navrhl Carrol v roce 1979 definici SOF, která se skládala ze čtyř složek: z ekonomické zodpovědnosti, zákonné zodpovědnosti, etické

---

<sup>6</sup> KAŠPAROVÁ, K. *Vývoj společenské odpovědnosti podniku a její konkurenční koncepty*. [online]. [11/2007] Dostupné z: <<http://www.csr-online.cz/Page.aspx?csr>>

<sup>7</sup> KAŠPAROVÁ, K. *Vývoj společenské odpovědnosti podniku a její konkurenční koncepty*. [online]. [11/2007] Dostupné z: <<http://www.csr-online.cz/Page.aspx?csr>>

zodpovědnosti a ze zodpovědnosti dobrovolné, kterou v roce 1991 přejmenoval na filantropickou a která není společností očekávaná. Zároveň s touto definicí Carrol intuitivně navrhl váhy jednotlivých složek: 4:3:2:1<sup>8</sup>, k podobnému závěru došli i Aupperle či Pinkston.



*Obr. 2 Carrollova pyramida SOF*

Zdroj: Vlastní

Na obrázku č. 2 je vyjádřena Carrollova pyramida, která se skládá z již zmiňovaných složek. První složka označená jako filantropie znamená v Carrollovo pojetí přispívat okolí, dodržování lidských práv, zlepšení kvality života atd. Etická odpovědnost znamená závazek podniku chovat se v souladu s očekáváními společnosti, která nejsou upravena legislativou. Zákonná odpovědnost je závazek podniku dodržovat místní legislativu. Ekonomická odpovědnost je závazek podniku uspokojovat potřeby trhu, zhodnocování investice vlastníků.

Další mimořádná etapa probíhala v 90. letech 20. století, kde Woodová začíná upozorňovat na to, že je nutné rozlišovat tři úrovně: institucionální<sup>9</sup>, organizační a manažerskou, ze

<sup>8</sup> PINKSTON, T. S. CARROLL, A. B. A Retrospective Examination of CSR Orientations: Have They Changed? 1996, s. 200

<sup>9</sup> institucionální - vztahující se k instituci, úřední



kterých vyplývají rozdílné odpovědnosti a aktivity v oblasti SOF, které vidíme v tabulce č. 2.

**Tab. 2. Výsledky jednání na základě principů CSR v oblastech CSR**

<b>Zásady Oblasti</b>	<b>INSTITUCIONÁLNÍ</b>	<b>ORGANIZAČNÍ</b>	<b>MANAŽERSKÁ (individuální)</b>
<b>Ekonomická</b>	Produkovat výrobky a služby, poskytovat zaměstnání, vytvářet bohatství pro shareholdery	Stanovovat cenu za výrobky a služby odrážející pravdivé výrobní náklady zahrnutím všech externalit	Vytvářet ekologické výrobky, užívat málo znečišťujících technologie, snižovat náklady recyklováním
<b>Zákonná</b>	Řídit se zákony a předpisy, nelobovat za zvýhodněná místa ve veřejné politice	Pracovat pro public policy reprezentující vlastní osvědčený zájem	Využívat regulační požadavky při inovacích produktů a technologií
<b>Etická</b>	Následovat základní etické zásady	Poskytovat úplné informace o produktu uživatelům, zvyšovat bezpečnost výrobků a služeb	Dostávat informace produktu k určitým trhům a propagovat to jako výhodu produktu
<b>Dobrovolná</b>	Jednat jako řádný občan ve všech ohledech nad rámec zákona a etických pravidel, vracet část příjmů komunitě	Investovat charitativní zdroje podniku do sociálních problémů	Vybrat charitativní investice, které se následně splatí při vyřešení společenských problémů

Zdroj: WOOD, D. J. *Corporate Social Performance Revisited*. s. 710

Je velice obtížné vytvořit všeobecně platný seznam žádoucích aktivit, jelikož shoda nastává pouze na institucionální úrovni a dále s již aktivity podniku v oblasti SOF liší vzhledem k typu podnikání a okolnostem působících rozličně na jednotlivé podniky.

## **2.2 Historie v České republice**

Téma SOF a firemního dárcovství nabývá na významu v České republice vstupem do EU, kde je SOF jedním z důležitých témat v oblasti sociální a ekonomické politiky. V roce 2001 byla vydána tzv. Zelená kniha, která propaguje Evropský rámec společenské

odpovědnosti firem a vyzývá všechny členské státy, aby zahrnuly principy SOF do svých národních strategií. Více o Zelené knize v příloze č. 1. Stěžejní pro úspěšné zavedení principů SOF do praxe v jednotlivých zemích je přístup vlády a státní správy. Přístup vlády a státní správy musí být schopen motivovat a oceňovat firmy, které se chovají odpovědně, a také jaké vytvoří standardy a principy v oblasti a zda je podporuje. V České republice se diskuse na téma SOF v současné době odehrává především na úrovni komerčního a neziskového sektoru.

### **3 Společnost**

Je potřeba objasnit, kdo stojí za pojmem společnost, a vůči komu má být odpovědná. Stakeholderi, anglický pojem těžko přeložitelný do češtiny, jsou označovány všechny osoby či skupiny osob, které mají vliv na chod podniku nebo jsou jeho činností ovlivněny. Jsou to např. akcionáři, obchodní partneři, zákazníci, zaměstnanci, instituce státní správy, zájmové skupiny, média či odbory. Jejich názory je nutné sledovat při definování SOF strategií.

#### **3.1 Strategie**

Strategie neboli dlouhodobý záměr činnosti k dosažení určitého cíle, vede k prosazování SOF. Prosazování SOF se vyznačuje rostoucím spojením se strategickým managementem a risk managementem. Přínosy SOF můžeme najít v různých oblastech:

- firemní reputace – ochrana a budování reputace, zvyšování hodnoty značky,
- odlišení od konkurence – konkurenční výhoda,
- posílení firemní kultury,
- zlepšení vztahů se stakeholdery – tvorba zázemí pro dlouhodobé fungování firmy v místě jejího působení,
- přilákání a udržení kvalitních zaměstnanců,
- snížení nákladů na risk management – zlepšení předvídání rizik, schopnost vyhnout se rizikovým faktorům,

- větší přitažlivost pro investory,
- posílení loajality zákazníků,
- příležitost pro inovace, učení se, kontinuální zlepšování firmy,
- přímé úspory spojené ekologickou praxí,
- přímé úspory plynoucí z kvalitnějšího managementu.<sup>10</sup>

### **3.2 Implementace SOF do podniku**

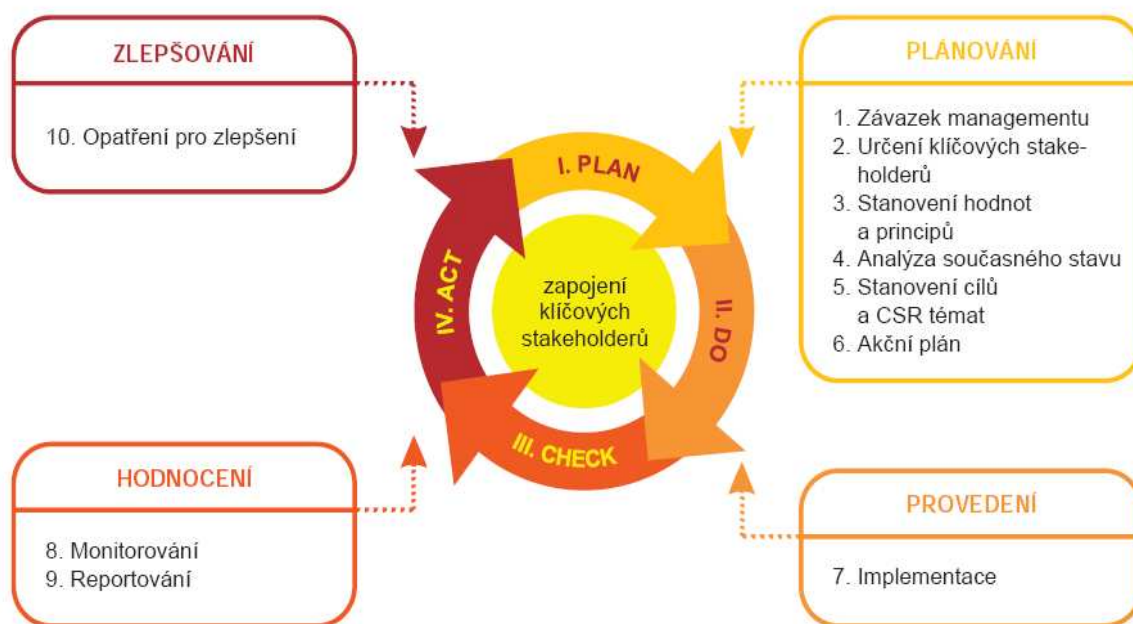
Mnoho firem vyvíjí aktivity v souvislosti s péčí o zákazníky a zaměstnance, s podporou komunity či ochranou životního prostředí – všechny tyto činnosti mohou posloužit jako dobrý start ke strategickému pojetí společenské odpovědnosti firem. Při zavádění CSR je důležité postupovat systematicky a s ohledem na:

- poslání podniku,
- firemní kulturu,
- předmět a obor podnikání,
- obchodní strategii,
- environmentální profil,
- profil rizika,
- provozní podmínky.

Následující návod na implementaci (viz obr. 3) je zasazen do známého rámce PDCA: Plan = plánujte; Do = dělejte, ve smyslu „provádějte“; Check = kontrolujte ve smyslu „hodnoťte“; Act = číňte ve smyslu „zlepšujte“.

---

<sup>10</sup> *Napříč společenskou odpovědností firem*. 1. vyd. Kladno: AISIS, 2005. ISBN 80-239-6111-X.



**Obr. 3 Implementace SOF**

Zdroj: *Publikace o SOF*. [online]. [3/2008]. Dostupné z: <<http://www.csr-online.cz/Page.aspx?publikace>>

## 4 Současnost

V současné době se SOF neustále rozvíjí do všech směrů. Upřesňuje se vymezení SOF a vznikají další nové odvětví, jako sociálního marketingu. V současné době se připravuje norma, která se bude přímo zabývat SOF, a to mezinárodní norma ISO 26000 o společenské odpovědnosti. Existuje také myšlenka o investicích do podniků, které fungují na principu triplebottom line, resp. které přijaly koncepci SOF. Takové to hodnocení investic a investování se nazývá Socially Responsible Investment (SRI). Pro potřeby rozvinutí znalostí budoucích absolventů vysokých škol zde existuje možnost vzdělávání se pomocí shadowingu či mentoringu. K pojmům podrobněji v následujících kapitolách.

### 4.1 Sociální marketing neboli Cause Related Marketing (CRM)

Sociální marketing je nový marketingový nástroj, který vznikl z konceptu SOF. Sociální marketing je strategie, která používá marketingových principů a technik pro podporu změn

chování cílových skupin, s cílem zlepšení společnosti a budování trhů výrobků nebo služeb.<sup>11</sup>

Principem sociálního marketingu je, že si firma i nezisková organizace rozšiřují okruh sympatizantů (zákazníků, klientů, dárců), a to formou společné marketingové kampaně a navíc aktivně zapojuje zákazníky do procesu spotřebitelského rozhodování. CRM využívá reklamy, PR a ostatních marketingových nástrojů. Firmám umožňuje odlišit se od konkurence a zvýšit prodej, pro neziskové organizace znamená nový finanční zdroj a zviditelnění. To je klasická win-win situace<sup>12</sup>.

Zapojení sociálního marketingu do firemní marketingové strategie přitom vůbec neznamená navýšení stávajícího marketingového komunikačního rozpočtu. Jedná se spíše o doplnění komunikovaného sdělení o neziskový projekt. Nejedná se ani pouze o komunikaci firemního dárcovství či sponzoringu, které je ve většině společností realizováno prostřednictvím PR oddělení. Jde opravdu o plnohodnotný marketingový nástroj, jehož hlavním cílem je zisk na všech stranách – na straně firmy, neziskové organizace i veřejností neboli zákazníků. Sociální marketing zasahuje do všech marketingových nástrojů, s kterými se navzájem propojuje (viz obr. 4).

---

<sup>11</sup> *Sociální marketing*. [online]. [03/2008] Dostupné z: <<http://www.socialnimarketing.cz/uvod/>>

<sup>12</sup> Win-win situace - kompromisní strategie vyjednávání, úsilí, aby nikdo neprohrál, ale všichni něco získali.



**Obr. 4 Vztah sociálního marketingu k ostatním marketingovým nástrojům**

Zdroj: *Sociální marketing*. [online]. [03/2008] Dostupné z: <<http://www.socialnimarketing.cz>>.

Vlastní úprava.

## **4.2 ISO norma 26000**

SOF se zabývá existujícími normami, a to: Mezinárodní norma SA8000 (sociální odpovědnost) – norma pro zlepšování pracovních podmínek. AA1000 AccountAbility – norma, která vytváří strukturu pro společenskou odpovědnost. ISO 14001 - systém environmentálního managementu. EMAS - environmentální management. Investros in People - cílem je zvyšovat výkonnost podniků prostřednictvím investic do rozvoje lidských zdrojů. Framework, Global Compact (OSN), GRI (Global Reporting Initiative), směrnice OECD pro nadnárodní společnosti.

ISO (International Organization for Standardization) je světová jednička v tvorbě mezinárodních norem, fungující od roku 1947. Má 156 členů - národních normalizačních organizací velkých i malých států, průmyslových i rozvojových, z celého světa. ISO

vytváří dobrovolné normy, které tvoří přidanou hodnotu všem typům podnikatelských činností. ISO v tuto chvíli usilovně pracuje na normě SOF, která je vedená pod ISO 26000.

Iniciativa ISO v oblasti společenské odpovědnosti je dána všeobecným poznáním, že společenská odpovědnost je základem trvalé udržitelnosti každé organizace. To bylo konstatováno jak v roce 1992 v Rio de Janeiro na Summitu Země o životním prostředí, tak v roce 2002 na Světovém Summitu o trvale udržitelném rozvoji, který se konal v Jihoafrické republice. V červnu 2002 COPOLCO<sup>13</sup> došlo k závěru, že z pohledu spotřebitelů má ISO dobrou pozici pro vůdčí roli při tvorbě mezinárodní normy pro společenskou odpovědnost. Proto COPOLCO doporučilo Radě ISO zřídit Poradní skupinu, ve které budou zastoupeny všechny klíčové zainteresované strany, aby se angažovala dále v této záležitosti.

Výsledkem byl návrh na zařazení této normy do plánu ISO, se kterým v lednu 2005 vyjádřilo souhlas 37 členů ISO.

Technický řídicí výbor ISO (TMB<sup>14</sup>) vytvořil pracovní skupinu pro společenskou odpovědnost WG SR<sup>15</sup>, odpovědnou přímo TMB, se speciální strukturou, umožňující vyváženou účast všech zainteresovaných stran (průmysl, vládní organizace, spotřebitelé, pracující, nevládní organizace a ostatní - výzkum, podpora, služby aj.) z rozvojových i rozvinutých zemí. Zainteresované strany s omezenými finančními zdroji, jako jsou rozvojové země, nevládní organizace, spotřebitelé jsou navíc ve své aktivní spolupráci podporovány i finančně.

Pracovní skupina je vedena společným týmem z Brazílie a Švédska, tedy z rozvojové země a rozvinuté země. Zapojení stovek expertů z 54 zemí a rovnoměrné zastoupení mužů a žen zabezpečuje žádanou rozmanitost názorů. Každý z členských států může do pracovní skupiny jmenovat maximálně 6 expertů, rovnoměrně zastupujících zainteresované strany a 6 pozorovatelů.

---

<sup>13</sup> COPOLCO - Výbor ISO pro spotřebitelskou politiku

<sup>14</sup> TMB - Technical management Board – Technický řídicí výbor

<sup>15</sup> WG SR-Work Group Social Responsibility – pracovní skupina.

Cílem normy bude:

- poskytnout návod pro funkční společenskou odpovědnost,
- mezinárodní norma, aplikovatelná pro všechny typy organizací,
- identifikovat a zapojit do práce zainteresované strany,
- zvýšit důvěryhodnost organizací a tím i jejich konkurenceschopnost,
- zvýšit spokojenost a důvěru zákazníků,
- podporovat jednotnou terminologii pro společenskou odpovědnost,
- být v souladu s již existujícími dokumenty, kodexy a dalšími mezinárodními dohodami (např. Světová deklarace lidských práv, Deklarace ILO<sup>16</sup>).<sup>17</sup>

Norma nebude určena k certifikaci třetí stranou a původní záměr je, aby nebyla ani součástí řady norem pro systémy managementu.

#### Plán práce

- První pracovní návrh – první čtvrtletí 2006.
- Návrh ISO 26000 – listopad/prosinec 2007.
- Konečný návrh – září 2008.
- Mezinárodní norma – říjen 2010.<sup>18</sup>

Česká republika se přihlásila k iniciativě až v roce 2005. Na národní úrovni vznikla „zrcadlová“ pracovní komise<sup>19</sup> pro společenskou odpovědnost, jejíž činnost řídí, ČNI<sup>20</sup>.

Tato komise je otevřena všem zájemcům o aktivní práci na normě.

---

<sup>16</sup> ILO - International Labour Organization – mezinárodní organizace práce, jejímž hlavním cílem je prosazování sociální spravedlnosti a mezinárodně uznávaných lidských a pracovních práv.

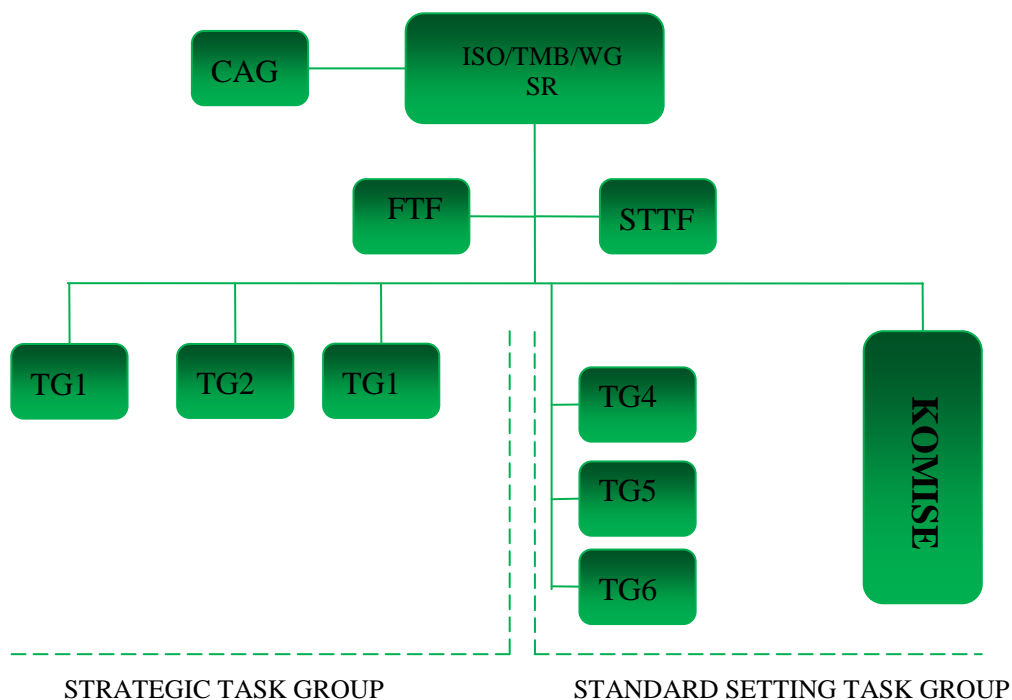
<sup>17</sup> *Příprava mezinárodní normy ISO 26000*. [online]. [03/2008] Dostupné z: <http://www.cni.cz/np/notesportalcni.nsf/>

<sup>18</sup> *Příprava mezinárodní normy ISO 26000*. [online]. [03/2008] Dostupné z: <http://www.cni.cz/np/notesportalcni.nsf/>

<sup>19</sup> „Zrcadlová komise“ - národní komise, ustavená členem ISO, zodpovědná za získání národního stanoviska k pracím probíhajícím v ISO.

<sup>20</sup> ČNI – Český normalizační institut, průvodce světem technických norem.





**Obr. 5 Organizační struktura WG SR**

Zdroj: *ISO and Social Responsibility*. [online]. [03/2008] Dostupné z:  
<<http://www.iso.org/iso/home.htm>>

Na obr. 5 vidíme organizační strukturu, která vypracovává ISO 26000.

#### Vedení

WG je vedena společně dvěma národními normalizačními organizacemi – brazilskou ABNT (Brazilská asociace technických norem) a švédským SIS (Švédský normalizační institut). WG musela ustanovit poradní skupinu předsedy (CAG). CAG nerozhoduje o WG, ale spíše identifikuje problémy, řídí přípravné diskuze o jejich řešení a, prostřednictvím předsedy, dává doporučení WG. V CAG jsou rovnoměrně zastoupeny kategorie zainteresovaných stran, rozvojové a rozvinuté země a obě pohlaví.

#### Tvorba normy

Tri tematické skupiny (TG<sup>21</sup> 4,5 a 6) budou tvořit návrhy normy a ediční komise bude návrhy sestavovat, přezkoumávat a editovat v každé etapě tvorby dokumentu.

---

<sup>21</sup> TG – team group

#### Podpora práce na SR

Pro usnadnění účasti expertu zainteresovaných stran s omezenými zdroji, jako jsou rozvojové země, nevládní organizace, spotřebitelé atd. byla založena speciální tematická skupina TG 1, která v rámci WG jedná s takovými zainteresovanými skupinami.

#### Otevřená komunikace

Pro zajištění transparentnosti a otevřenosti a pro zabezpečení informovanosti WG byla vytvořena tematická skupina TG 2. Od ní se také očekává vývoj podpůrných nástrojů pro šíření informací.

#### Spolehlivé postupy

Práce WG je založena na pokynech daných v ISO Směrnici, upravených pro potřeby této WG speciální směrnici ISO/TMB. Zvláštní skupina TG 3 má také připravit vnitřní návod pro tyto zvláštní pracovní postupy ustavené TMB.

#### Ostatní podskupiny – FTF<sup>22</sup>, STTF<sup>23</sup>

Pro zlepšení komunikace a práce byly ustaveny zvláštní jazykové podskupiny, španělská a francouzská.

### **4.3 Společensky odpovědné investování**

SRI popisuje strategii investování, která integruje sociální nebo ekologická kritéria do finanční analýzy podniku<sup>24</sup>. Odklon od hodnocení výnosnosti investic pouze na základě ekonomických výsledků byl zřejmě způsoben nenadálými krachy velkých společností, které byly až do poslední chvíle považovány za výnosné a které vedly k neočekávanému citelnému snížení hodnoty investovaného majetku akcionáři a určitými skupinami stakeholderů.

---

<sup>22</sup> FTF – francouzská podskupina

<sup>23</sup> STTF – španělská podskupina

<sup>24</sup> *Definice. An introducing to SRI.* [online]. [03/2008] Dostupné z: <<http://www.calvertgroup.com/sri.html>>

Pravděpodobně v důsledku tohoto se začala i mezi investory objevovat myšlenka, že investice do podniků, které přijali koncepci SOF, jsou méně rizikové díky etickým a transparentním praktikám a postupům. Zároveň se někteří investoři domnívají, že vzhledem k dobrým vztahům s jednotlivými stakeholdery, které praktikování této koncepce přináší, jsou schopny investice do těchto podniků dosáhnout nadprůměrného zhodnocení. Tento způsob hodnocení investic a investování se nazývá SRI. Jak již bylo uvedeno, mezi zvažovaná kritéria hodnocení investic patří v tomto přístupu nejen finanční výkonnost a garance bezpečnosti, ale také schopnost podniku reagovat na environmentální a společenské otázky. V souvislosti s tímto přístupem byly vyvinuty různé indexy, které mají investorům napomoci identifikovat společensky odpovědné podniky.

#### **4.3.1 Indexy společenské odpovědnosti podniku**

V oblasti vyhodnocování existuje celkem mnoho organizací zabývajících se touto problematikou. Dost často však nezveřejňují svou metodologii, či ji naznačí, ale je velmi obtížné získat jednotlivé váhy příslušných kritérií.

Indexy snaží vyhodnotit různé oblasti SOF, potažmo udržitelný rozvoj, ale přitom zahrnují do svého portfolia pouze ty podniky, které dosahují dobrých výsledků, jež jsou odvozeny od burzovních indexů. Díky této skutečnosti může dojít k tomu, že jsou ze vzorku vyloučeny podniky, které sice dosahují vysokého stupně společenské odpovědnosti, ale nedosahují dobrých ekonomických výsledků. Více k indexům v příloze č. 2.

#### **4.3.2 Slabiny indexů**

Slabina indexů spočívá podle autorů v různé hloubce a šíři záběru jednotlivých indexů. To vede k tomu, že porovnávání výsledků podniků, ke kterým se došlo na základě použití různých indexů, je velmi nesnadné, někdy i nemožné. Zatím se však na tomto poli nenašla žádná instituce, která by prosadila vlastní metodiku jako všeobecně uznávanou a praktikovanou. Otázkou však zůstává, zdali je to vůbec možné.

Za příčinou různé hloubky a šíře záběru jednotlivých indexů podle autorů stojí především neexistence všeobecně uznávané definice společensky odpovědného chování podniku, jehož stupeň indexy měří. V managementu, kde se tato koncepce původně začínala rozvíjet, se největšího přijetí dočkala americká definice CSR Carrola, jež je naznačena v kapitole 2.1. Podíváme-li se na definici CSR Evropské komise, zjistíme, že se spíše blíží marketingovému pojetí a rozlišuje pouze tři oblasti na rozdíl od čtyř v managementu. Jako východisko ze současné situace se vidí ukotvení jednotné definice CSR, které by bylo následováno vytvořením zcela nového indexu, který by však musel být všeobecně akceptován, aby bylo možno porovnávat výsledky jednotlivých podniků.

#### **4.4 Měření a reportování SOF**

Implementace principů SOF do podnikových procesů má přímý vliv na posílení konkurenceschopnosti dané společnosti, zvyšuje její hodnotu pro akcionáře, zefektivňuje řízení podnikatelských rizik, posiluje její image, pomáhá udržovat sociální smír a zlepšuje i další faktory výkonnosti. Vzhledem k tomu, že neexistuje žádná komplexní metodika, která by sledovala rozsáhlé spektrum SOF, tak jediné možné měření je porovnání činností podniků.

##### **4.4.1 Měření**

Stupeň integrace CSR do celkového komerčního působení firmy a efektivitu této angažovanosti je možné sledovat prostřednictvím měření a reportování. V oblasti CSR hovoříme o dvou typech měření:

- measuring performance – měření výkonu firmy v oblasti společenské odpovědnosti, neboli měření toho, „jak si firma stojí“,
- measuring benefits – měření přínosů společensky odpovědného chování pro firmu.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> *Napříč společenskou odpovědností firem*. 1. vyd. Kladno: AISIS, 2005. ISBN 80-239-6111-X.

Je to měření chování a úspěšnosti firmy v plnění cílů, které si stanovila v jednotlivých oblastech "triple-bottom-line" (ekonomické, sociální a environmentální), a měření přínosů společensky odpovědného chování. Mezinárodní iniciativy, které se tím zabývají, např. ILO, OECD, se liší podle sledovaných oblastí a kritérií měření. Obvykle se zaměřují na jeden konkrétní problém, jako jsou pracovní standardy nebo ochrana životního prostředí. Klíčové oblasti zahrnují praktiky spravedlivého obchodu, rovnoprávné a spravedlivé zaměstnávání, práva zaměstnanců, lidská práva.

Dosud ani na mezinárodní úrovni, neexistuje žádná komplexní metodika, která by sledovala rozsáhlé spektrum firemní odpovědnosti. Z hlediska vnitřního nastavení si firmy samy určují principy, procesy i rozsah a nástroje své společenské odpovědnosti a etického chování. Obecně respektovanými faktory jsou objektivnost, srovnatelnost, aktuálnost a správnost informací. Měřitelnými principy jsou především postoje, jednání a chování zaměstnanců, jejich aktivní zapojení a zapojení dalších stakeholderů do projektů CSR, rozvoj filantropie, vzdělání a řízení znalostí, vztahy s investory, trénink a rozvoj. V environmentální oblasti to jsou např. emise CO<sub>2</sub>, spotřeba energie a vody.

#### **4.4.2 Reportování**

Nástrojem komunikace SOF se staly tzv. triple-bottom-line reports<sup>26</sup> dobrovolné komplexní zprávy zahrnující vedle údajů ekonomických také údaje z oblastí environmentální a sociální. Tyto zprávy mají dvojí význam. V první řadě slouží ke komunikaci SOF aktivit firmy, zároveň však proces jejich sestavování může firmě napomoci společensky odpovědnou politiku zdokonalit a upozornit na místa, kde jsou potřebná zlepšení.

Nároky, které proces sestavení SOF zprávy na firmu klade, nejsou malé. I z tohoto důvodu představuje schopnost kvalitní SOF zprávu sestavit pro investory a finanční instituce ve světě určitou zárukou stability a dobrého managementu firmy.

---

<sup>26</sup> Triple-bottom-line reports můžeme znát také pod názvem sustainable reports či CSR reports.

Vznikají mnohé národní a mezinárodní standardy měření a reportování CSR. Dosud nejznámější jsou GRI a OECD.

V České republice máme prozatím na měření a reportování SOF aktivit jen certifikát ISO 14000 standard environmentálního řízení. A bohužel tu není uzákoněno, aby firmy musely zprávy o environmentálních a sociálních aspektech svého podnikání publikovat, proto není v této práci uveřejněn report z této oblasti. Dále tu bude pouze ojedinělý pohled z jedné strany na SOF aktivit firmy T-Mobile s konkurencí.

#### ***4.5 Shadowing vs mentoring***

V rámci případové studie, která je řešena v poslední kapitole je podstatné vysvětlit pojmy shadowing a mentoring.

Mentoring, mentorství, zvaný také tutoriál, je forma firemního dobrovolnictví, při které se firemní zaměstnanec stává poradcem a průvodcem jiných osob. V závislosti na potřebách opatrovaných osob a situaci, ve které se nacházejí, provádí firemní zaměstnanci mentorskou činnost několik hodin v měsíci ve svém volném čase nebo v pracovní době. Životní a pracovní zkušenosti, odborné znalosti, stejně jako sociální kompetence pracovníků jsou při mentorství žádané a dále rozvíjené. Z tohoto důvodu bývá mentorství firmami využíváno jako opatření dalšího vzdělávání a osobního rozvoje. Mentee – tedy mentorovi přidělený student, plní v rámci podniku samostatné úkoly, a ty podléhají kontrole mentora.

Shadowing je program, který účastníkům poskytuje příležitosti pomocí „stínování“, manažerů poznat jejich pracovní náplň, dovednosti, metody řízení vedoucích pracovníků a proniknout do organizace řízení společností.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> *Napříč společenskou odpovědností firem*. 1. vyd. Kladno: AISIS, 2005. ISBN 80-239-6111-X.

## 4.6 Současnost v zahraničí

Vedoucí zemí v oblasti SOF je v rámci Evropy Velká Británie (dále VB), kde se hlavně vláda aktivně zapojuje v rozvoji a propagaci principů SOF. Ve VB má vláda komplexní vizi: sledovat, jak firmy ve VB berou do úvahy sociální, ekonomický a environmentální dopad svého fungování, zvyšovat povědomí o této oblasti, propagovat konsensus mezi britskými a mezinárodními kodexy, propagovat rámec pro sociální a environmentální reportování a certifikace. Ve VB byly vydány dva vládní reporty na téma SOF. Vládní plán práce zahrnuje iniciativy s cílem zapojit více firem a to především malé a střední podniky, podporovat dobré příklady, propagovat SOF mezinárodně a koordinovat SOF politiku v rámci vládních aktivit.

Vláda VB v oblasti SOF:

- podporuje dárcovství prostřednictvím výplatních pásek,
- propaguje reportování firem o SOF,
- vláda oceňuje odpovědné firmy,
- daňově zvýhodňuje investice do SOF a dárcovství.

Více k dané problematice v příloze č. 3.

*Tab. 3 Srovnání českých a britských firem*

ČR		GB	
54,3%	↗	82,1%	neetické postupy jsou dlouhodobě nevýhodné
38,2%	↘	10,3%	neetické postupy jsou dlouhodobě výhodné
79,1%	↘	69,2%	neetické postupy představují konkurenční výhodu
14,3%	↗	28,2%	neetické postupy nepředstavují konkurenční výhodu
59,1%	↗	82,1%	v mé firmě existuje vnitřní etický předpis nebo jiné opatření
31,1%	↗	56,4%	potrestali by neetické jednání, které zvýhodňuje firmu
39,0%	↗	53,9%	od roku 2000 se situace v oblasti etiky podnikání v ČR zlepšila

Zdroj: *Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí*, [online]. [03/2008] Dostupné z: < [www.plus-research.cz/downloads/amanpe.pdf](http://www.plus-research.cz/downloads/amanpe.pdf) >

V tabulce 3 vidíme, že britské firmy (ve srovnání s českými) si mnohem více uvědomují riziko ztráty reputace v důsledku neetických postupů. Více považují neetické postupy za dlouhodobě nevýhodné a méně vnímají korupci jako konkurenční výhodu. Přisuzují větší význam etickým kodexům a interním předpisům a častěji by potrestaly i neetické jednání, které zvýhodňuje firmu. Britské firmy jsou optimističtější ohledně podnikatelského prostředí v ČR.

VB je nejaktivnější zemí v SOF v rámci Evropy. V Německu je SOF začleněno do vládní politiky od roku 2002. Cílové oblasti jsou úspora energie, výroba surových materiálů, emise, soukromé a veřejné výdaje na výzkum, vzdělání a rozvoj, bio farmaření, životní prostředí. Ve Francii vláda zřídila Národní radu udržitelného rozvoje, důležité je také transparentnost investování firem. V Nizozemí vláda aktivně podporuje networking mezi firmami za účelem rozvoje SOF. Z nových členských zemí se zapojilo i Maďarsko, kde se vláda významně angažuje v několika oblastech SOF. Zaměřuje se především na sociální kohezi, zaměstnaneckou politiku, sociální dialog, celoživotní vzdělávání, zdraví, bezpečnost na pracovišti, rovné šance na pracovním trhu.

#### **4.7 Současnost v České republice**

V České republice věnují dle údajů Ministerstva financí každoročně částku ve výši 1,5 miliardy. Většina firem však stále vnímá existující překážky v dalším rozvoji SOF u nás. Jde zejména o nízké daňové odpisy a nedostatečné společenské uznání. 60% firem by např. k dárcovství více motivovalo zvýšení daňových odpisů, 66% uznání od státních orgánů či místní samosprávy a 52% uznání ze strany médií.<sup>28</sup> Ve srovnání se zahraničím v České republice zatím schází koncepční celospolečenská diskuse o roli SOF v komerčním sektoru, uznání a ocenění odpovědných firem z pohledu vlády a veřejné správy a bohužel i motivační daňové a legislativní prostředí.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Výzkum firemního dárcovství realizovaný Fórem dárců ve spolupráci s Agens v roce 2004, sběr dat agentura Median

<sup>29</sup> *Napříč společenskou odpovědností firem*. 1. vyd. Kladno: AISIS, 2005. ISBN 80-239-6111-X.



## **5 Závěr k teorii SOF**

Z předešlých textů vidíme, že SOF je obsáhlá koncepce, kterou je dobré zapojit do firemní strategie. SOF není aktivitou CR oddělení, je součástí každého zaměstnance a každé aktivity, kterou se vevnitř i navenek prezentuje.

Firmy se dnes už zdaleka nehodnotí jen ekonomickými ukazateli - čím dál více se sleduje, co přináší rozvoji regionu i státu, jak pomáhají v zapojování do evropských struktur.

Strategickým záměrem CSR je nalézání účinnějších sociálních vazeb mezi zaměstnanci a managementem firmy, stejně jako mezi zaměstnanci a občanskou veřejností, zástupci úřadů, regionů a států. Tak se firma citlivě a bez konfliktů stane součástí místa, ve kterém působí. Spojení všech tří oblastí - ekonomické, sociální a environmentální - by mělo přinést výrazný synergický efekt v podobě zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

Je zcela zřetelné, že společenská odpovědnost se nejen pro velké ale i pro malé a střední podniky stává součástí racionální podnikatelské i marketingové strategie, a může tak mít pozitivní dopad na jejich dlouhodobou prosperitu.

## **6 Společenská odpovědnost firmy T-Mobile Czech Republic a.s.**

SOF můžeme v na území České republiky vidět hlavně z pozice velkých firem, které jsou nejvíce na očích. Takovými společnostmi mohou být společnosti mobilních operátorů a jednou z nich je právě T-Mobile Czech Republic a.s.

### **6.1 Charakteristika společnosti**

Vítězem nabídkového řízení ministerstva hospodářství na mezinárodního partnera Českým radiokomunikacím se stalo dne 14. března 1996 konsorcium CMobil. Jedenáct dnů poté - 25. března 1996 – byla slavnostně předána pověření k provozování sítě mobilních telefonů

GSM<sup>30</sup>. Přibližně za čtvrt roku - 23. června 1996 - byla u obchodního soudu registrována nová společnost RadioMobil, která zahájila provoz sítě mobilních telefonů Paegas 30. září 1996. V roce 2002 společnost přejmenovala síť na T-Mobile a o rok později, v roce 2003, přijala T-Mobile i jako obchodní název.

T-Mobile Česká republika, a.s. je součástí mezinárodní skupiny T-Mobile International, jež nabízí služby 103 miliónům zákazníků v 8 evropských zemích - v ČR, Chorvatsku, Maďarsku, Nizozemí, Německu, Rakousku, na Slovensku, ve Velké Británii - a v USA. Kromě toho T-Mobile International vlastní 49% podíl ve společnosti Polska Telefonía Cyfrowa (PTC), jež je největším a jediným plně privatizovaným polským mobilním operátorem, a dále 41% podíl v Mobile TeleSystems, což je největší mobilní operátor v Rusku.<sup>31</sup>

## **6.2 T-Mobile a SOF**

Společnost T-Mobile je jednou z největších firem působících v České republice, proto se snaží dělat něco pro své okolí v rámci společenské odpovědnosti firem. První krůčky podnikla v rámci podpory regionu v Lounech v roce 1999, poté v Hradci Králové a dále podporovala různé charitativní akce (viz tabulka č. 4). Slušná firma se musí chovat co nejlépe ke svým zaměstnancům, obchodním partnerům a životnímu prostředí a v rámci svých možností také pomáhat těm, kdo to potřebují. Společensky odpovědné chování je pro T-Mobile dlouhodobým závazkem, a proto usilují o to, aby se to stalo přirozenou součástí společnosti jako takové. Společnost T-Mobile pojmenovala svojí oblast SOF příhodným názvem „Pro lepší svět“. Společnost T-Mobile se nesnaží pomáhat jen sama sobě. Už není hlavním cílem jen zvyšovat zisk, ale být viděn a pomáhat svému okolí.

---

<sup>30</sup> GSM - Globální Systém pro Mobilní komunikaci, standard pro mobilní telefony na světě.

<sup>31</sup> [online]. [cit. 12/2007] Dostupné z < <http://t-mobile.cz/Web/Residential/OSpolecnosti/T-MobileInternational.aspx> >

**Tab. 4 Společenská odpovědnost T-Mobile v datech**

1. 8. 2006	navýšení Fondu T-Mobile pro rok 2006 na celkových 7 543 205 Kč.
1. 6. 2006	vyhlášení podpořených projektů pro 2. kolo grantových řízení z Fondu T-Mobile
1. 3. 2006	vyhlášení 2. kolo grantových řízení z Fondu T-Mobile
1. 10. 2005	vyhlášení výsledků 1. kola grantových řízení
1. 6. 2005	vznik grantového Fondu T-Mobile pro rozvoj regionů
1. 5. 2005	zahájení projektu „Jeden den pro váš dobrý skutek“
1. 3. 2005	T-Mobile jako první společnost v ČR zahajuje recyklaci mobilních telefonů
1. 2. 2005	zřízení CSR Office v Praze
1. 12. 2004	zaměstnanecká sbírka na pomoc obětem tsunami
1. 11. 2004	zahájení charitativního programu „T-Mobile Bonus“ ve prospěch občanského sdružení Paraple
1. 7. 2004	nová strategie společenské odpovědnosti ve skupině T-Mobile International
1. 5. 2004	zahájení spolupráce s obecně prospěšnou společností „Podaná ruka“ na projektu „Dětství bez úrazů“
1. 4. 2004	začátek projektu dárcovských SMS (DMS)
1. 4. 2004	přestěhování sídla společnosti do Městské části Praha 11 a začátek podpory regionu
1. 8. 2003	zahájení projektu „Charitativní elektronická aukce“
1. 6. 2002	otevření zákaznického centra v Hradci Králové a zahájení podpory regionu
1. 11. 1999	otevření zákaznického centra v Lounech a začátek podpory regionu

Zdroj: *Společenská odpovědnost T-Mobile v datech*. [online]. [cit. 12/2007] Dostupné z:

<<http://www.t-mobile.cz>>

Společnost T-Mobile využívá v rámci SOF všechny roviny uvedené v 1. kapitole. Nejsilnější rovinou společnosti T-Mobile je rovina sociální.

### 6.2.1 T-Mobile a sociální rovina

V oblasti sociální roviny se T-Mobile realizuje pomocí projektů. Tento tzv. balík projektů nazývají „Lepší svět pro potřebné“, do této oblasti firma řadí následující aktivity:

- DMS (Donors Message Service)<sup>32</sup>

Lepší svět pro ty, kdo potřebují pomoc. Telefony mají ohromný vliv na fungování společnosti a na život každého z nás. Jedním z pozitivních příkladů tohoto vlivu může být například DMS, díky nimž v roce 2004 zásadním způsobem ovlivnili drobné dárcovství v České republice. Za první rok fungování této služby byly odeslány více než 3 milióny

<sup>32</sup> DMS – dárcovská sms.

dárcovských SMS – což znamená, že do neziskového sektoru nově přiteklo přibližně 90 milionů korun. DMS je zpoplatněna paušální částkou. Každá nezisková organizace, která má zájem se zapojit do projektu DMS a získávat finanční prostředky přes SMS se musí zaregistrovat. Organizace s DMS heslem musí dodržovat jasné podmínky. Musí informovat o průběhu svého projektu, použití získaných prostředků na svých webových stránkách i stránkách projektu DMS. Informace o objemu finančních prostředků budou zveřejňovány prostřednictvím transparentního účtu. DMS probíhá na nekomerčním principu - respektuje zásadu minimálních nákladů na zajištění provozu. V rámci projektu DMS obdrží nezisková organizace nejméně 90% ze zaslané částky, 10% odpovídá minimálním nákladům na zajištění provozu.<sup>33</sup>

- Elektronická aukce

O předměty, které vytvořili děti a dospělí celkem z 11 neziskových organizací, speciálních škol a občanských sdružení, se utkali zaměstnanci společnosti T-Mobile v elektronické dražbě, kde o vítězi rozhodovala nejvyšší nabízená cena. Výsledek je rok od roku lepší.

- Zaměstnanci

Společnost T-Mobile je v oblasti firemního dobrovolnictví v České republice vlastně tak trochu průkopníkem. Jako jedna z prvních velkých firem totiž zorganizovala dobrovolnický den pro své zaměstnance.

Firma na vlastní náklady nabídne pomoc svých zaměstnanců neziskovým a veřejně prospěšným organizacím. Darem je v tom případě práce a čas zaměstnanců, který firma zaplatí. Je to velice účinná podpora charitativních projektů a neziskových organizací. A to hlavně proto, že společně pomáhají firma i její zaměstnanci - zaměstnanci svou prací a nasazením a firma uhradí veškeré náklady s tím spojené. Projekty firemního dobrovolnictví vyžadují nejen ochotu zaměstnanců, ale také otevřenost na straně vedení. To svým zaměstnancům pro dobrovolnický projekt poskytuje den placeného volna a projekty organizačně zajišťuje. V České republice patří zatím firemní dobrovolnictví stále k méně známým a nepříliš rozšířeným formám filantropických aktivit podniků. Přitom osobní

---

<sup>33</sup> *Dárcovská sms*. [online].[cit. 12/2007] Dostupné z:  
<[http://www.darcovskasms.cz/index.php?page\\_id=onas](http://www.darcovskasms.cz/index.php?page_id=onas)>

nasazení firemních zaměstnanců a pomoc konkrétním lidem jsou velice důležité a všichni zúčastnění, ať už sami zaměstnanci nebo klienti charitativních organizací, je hodnotí kladně.

V roce 2005 ve spolupráci s Fórem dárců<sup>34</sup> realizovali pilotní projekt – „Jeden den pro váš dobrý skutek“. Stovka zaměstnanců tak stráví jeden den v roce placený zaměstnavatelem dobrovolnictvím nebo obecně prospěšnou prací. Tento projekt se mezi zaměstnanci setkal s velkým ohlasem, takže v roce 2006 se do něj zapojilo 300 zaměstnanců společnosti T-Mobile.

- Zákazníci

Ve společenské odpovědnosti nezaostávají ani zákazníci. Již na přelomu roku 2004 a 2005 se osvědčilo přispívání na charitu prostřednictvím programu T-Mobile Bonus. Princip je jednoduchý - v nabídce produktů a služeb v T-Mobile Bonus Katalogu přibyla volba Příspěvek na charitu, takže zákazníci mohou věnovat své věrnostní body na konto Centra Paraple. Tímto způsobem přispěli zákazníci na konto Paraple v roce 2005 bezmála čtvrt milionu korun. Tuto sumu pak o sto procent navýšila z vlastních prostředků společnost T-Mobile.

- Fond T-Mobile

Lepší svět v regionech. Další projekt společnosti T-Mobile. Fond T-Mobile pro regiony byl založen v červnu 2005 společností T-Mobile Czech Republic a.s. Jeho cílem je podporovat rozvoj místního života na území Lounska, Královéhradecka a Prahy 11. V otevřeném grantovém řízení jsou finančně podpořeny projekty, které v těchto regionech chtějí zlepšit sociální, kulturní a životní prostředí. Nadace VIA<sup>35</sup> zajišťuje realizaci grantového programu Fondu T-Mobile.<sup>36</sup> Od vzniku Fondu T-Mobile v roce 2005 počet žádostí neustále stoupá. Hlavním důvodem je to, že roste povědomí o fondu.

---

<sup>34</sup> Fórum dárců – občanské sdružení, které podporuje firemní filantropii v České republice.

<sup>35</sup> Nadace VIA podporuje a posiluje aktivní účast veřejnosti na rozvoji demokratické společnosti v České republice.

<sup>36</sup> Nadace VIA zajišťuje realizaci pro Městskou část Praha 11 a okres Hradec Králové. Partnerem společnosti T-Mobile pro okres Louny je Komunitní nadace Euroregionu Labe.

V letošním roce operátor v rámci fondu rozdělí celkem osm milionů korun. Pět milionů je určeno organizacím v regionech, kde T-Mobile dlouhodobě působí, tedy na Lounsku, Královéhradecku a v Praze 11. Zbývající tři miliony pak poputují neziskovým a příspěvkovým organizacím či obcím z celé České republiky, kterým vstup do grantového řízení umožní svým doporučením zaměstnanci T-Mobile. Cílem této iniciativy, která proběhne již potřetí, je vzbudit zájem pracovníků firmy o dění v jejich okolí.

Do 4. ročníku grantového řízení Fondu T-Mobile se mohou přihlásit neziskové organizace, místní samosprávy a příspěvkové organizace, které se ve svých projektech zaměří na zlepšení sociálního, kulturního a životního prostředí, na aktivity vytvářející alternativní nabídku komunitních sociálních služeb nebo na obnovu kulturního dědictví.

Maximální výše podpory byla stanovena na 100 000 Kč na jeden projekt.

Obecná grantová pravidla jsou uvedena v příloze č. 4. V pravidlech jsou přesně definováni příjemci nadačních příspěvků, kdo schvaluje nadační příspěvek atd.

Hodnotící komise fondu T-Mobile a Nadace VIA<sup>37</sup> se skládá z 5-6 členů, a to:

- zástupce místní samosprávy,
- zástupce samosprávy,
- zástupce veřejného života a občanského sektoru,
- zástupce T-Mobile Czech Republic a.s. pro daný region,
- novinář,
- zástupce Nadace VIA.

- Nadační fond manželů Livie a Václava Klausových – „Senioři komunikují“

T-Mobile je jedním z hlavních partnerů projektu „Senioři komunikují“, který byl vyhlášen v březnu 2007. Cílem tohoto projektu je podpora vzdělávání seniorů v oblasti ovládání a užívání osobních počítačů, mobilních telefonů a platebních karet. Projekt je zaměřen především na tu skupinu našich seniorů, která doposud neměla příležitost se seznámit se zmíněnými moderními komunikačními prostředky blíže, a alespoň v základních funkcích

---

<sup>37</sup> *Fond T-Mobile pro regiony*. [online]. [cit. 12/2007] Dostupné z: <http://www.nadacevia.cz/programy/tmobile.shtml>

se je naučit ovládat. Nadační fond pomáhá v překonání tohoto handicapu, kterým by budoucí generace seniorů už neměly být tolik poznamenány. Pilotní běh projektu „Senioři komunikují“, který proběhl v říjnu 2006 v Náchodě, ukázal, že je o tento druh vzdělávání mezi seniory značný zájem. Proto nadační fond vyhlásil výběrové řízení, na jehož základě byli do dubna 2007 v jednotlivých regionech České republiky vybráni pořadatelé kurzů. Program je realizován v 63 městech ČR prostřednictvím 29 školících subjektů.

Celkem se realizovalo v roce 2007 101 kurzů a souhrnné náklady na projekt činí cca 3.500.000,- Kč. V této částce jsou zahrnuty náklady na organizaci kurzů a zároveň také výdaje na nákup počítačů, kterými fond obdaruje jednotlivé obce a města po ukončení kurzů.

- Kampaň bezpečně za volantem

Cílem této kampaně bylo podpořit bezpečné telefonování za volantem, a to tak že 5% z ceny každého handsfree, které bylo prodáno ve značkových prodejnách T-Mobile, získalo Centrum Paraple. Výtěžek činil 187 020 Kč a společnost T-Mobile tuto částku dorovnálo na 200 000 Kč.

- Malé granty

Projekt – Malé granty – je nejnovějším ve společnosti T-Mobile. Společnost T-Mobile zde spolupracuje s občanským sdružením AISIS<sup>38</sup> a je spolufinancován z Evropského sociálního fondu a rozpočtu ČR. Projekt probíhal od března roku 2006 v Moravskoslezském, Ústeckém a Královéhradeckém kraji. Jeho smyslem bylo naučit pedagogy středních škol psát a připravovat projekty. Tuto dovednost pak, mimo jiné, předali svým studentům, aby i oni dokázali připravit a řídit projekty, jež sami vymyslí.

První etapou byl Projektový management v roce 2006. Účastníkům bylo nabídnuto špičkové vzdělávání. Během tří víkendů prošli učitelé tématem projektového managementu, fundraisingu<sup>39</sup>, grantování a sebepoznání a seberozvoje. Na závěr první etapy Malých grantů vyhlásil T-Mobile a Aisis TOP 10 – deset nejlepších účastníků projektu.

---

<sup>38</sup> AISIS – firma, která tvoří a realizuje obecně prospěšných programů, které umožňují lidem rozvíjet klíčové životní dovednosti, napomáhají k rovným příležitostem a podporují trvalý rozvoj organizací.

<sup>39</sup> fundraising - získávání financí pro fondy, nadace, projekty od firem, donátorů a sponzorů

Druhá etapa projektu - Malé granty začaly v roce 2007. Pro TOP 10 bylo připraveno celkem 660 000 Kč z Fondu T-Mobile, které vybraní učitelé použili na otevřená grantová řízení pro studenty ve svých školách. V nich studenti z vítězných škol žádali o peníze na realizaci svého nápadu, akce nebo zatím neuskutečněného snu. S psaním žádosti o grant i během přípravy a realizace projektu pomáhali mladým žadatelům učitelé, kteří úspěšně prošli školením v roce 2006.

Pilotní ročník Malých grantů skončil na podzim 2007. Společnost T-Mobile vidí projekt Malé granty jako velmi úspěšný a užitečný, a proto se rozhodla ho i nadále podporovat. Na rok 2007/2008 tedy Fond T-Mobile vyhlásil druhý ročník projektu Malé granty.

- T-Mobile bonus

Zákazníci mohou věnovat své věrnostní body na konto Centra Paraple. V roce 2006 umožnili i zaměstnancům, aby věnovali na dobročinné účely své body. Tyto body mohou zaměstnanci T-Mobile celoročně čerpat na různé sportovní a společenské aktivity, ale například i na zdravotní péči nebo nákupy. Výsledek za dva měsíce byl: celkem se vybralo 68 017 korun.

### **6.2.2 T-Mobile a environmentální rovina**

V souvislosti se společenskou odpovědností nesmíme zapomenout na recyklaci a tříděný odpad. Jako první na trhu a s velkým předstihem před zákonnou povinností od 1. března 2005 umožnili zákazníkům, aby v kterékoliv Značkové prodejně T-Mobile odevzdali svůj nepotřebný starý mobil k ekologické likvidaci.

Nejnovějším projektem je Recyklístek (viz obr. 6). Za vrácení použitého mobilu dostanou zákazníci Recyklístek - poukázku na 200 Kč. Recyklístek můžou využít na nákup nového mobilu či jiného mobilního zařízení, příslušenství nebo Twist sady.





**Obr. 6 Recyklistek**

Zdroj: *Recyklistek*. [online]. [cit. 02/2008] Dostupné z:

< <http://t-mobile.cz/Web/Residential/Telefony/recyklistek.aspx> >

Současně se snaží o dokonalejší třídění odpadu ve firmě, a to velmi jednoduchým způsobem: rozmístění většího množství kontejnerů na druhotné suroviny a jejich zřetelné označení v budovách T-Mobile po celé České republice.

Snaží se také šetřit zdroje při každodenní práci (oboustranný tisk, zhasínání světel, používání klimatizace jen v případě nutnosti, chození po schodech mezi patry místo využívání výtahu, apod.).

- Výstavba stožárů v chráněných oblastech a národních parcích

Společnost T-Mobile řeší i otázku výstavby vysílačů tak, aby to nemělo špatný dopad na životní prostředí a tvář krajiny. Při budování mobilní sítě se každý operátor dostává do konfliktu mezi požadavky občanů na dostatečnou kvalitu signálu, a snahou, aby stožáry negativně neovlivňovaly ráz krajiny. Proto se snaží tento rozpor řešit ve prospěch obou stran.

V letech 1999 a 2000 se ještě jako společnost RadioMobil iniciovali řadu jednání se zástupci referátů životního prostředí a s řediteli Správ CHKO a NP, a to s cílem zajistit, aby stožáry nepůsobily jako rušivý element v těchto oblastech. Výsledkem byla dohoda, že v těchto oblastech budou vybudovány nové stožáry vždy jako společné pro všechny tři operátory, kteří následně vypracovali koncepci pokrytí signálem pro vybraná území.

Velkým přínosem pro krajinu je tak výrazně redukovaný počet nově vybudovaných stožárů v chráněných oblastech.

Cílem je především minimalizovat narušení krajinného rázu a přitom zajistit dostatečnou funkčnost sítě. Ve snaze zabránit negativním vlivům na krajinu má proto T-Mobile ve své síti například stožár ve tvaru borovice, podoba základnové stanice se může z klasické formy změnit na myslivecký posed. Na obr. 7 vidíme typický telekomunikační stožár společnosti T-Mobile.



***Obr. 7 T-Mobile telekomunikační stožár Třemošná (Plzeň)***

Zdroj: *Reference*. [online]. [02/2008] Dostupné z:

<<http://www.abatec.cz/index.php?menu=reference.radiomobil>>

- Výstavba základnových stanic ve městech

I výstavba systému základnových stanic<sup>40</sup> ve městech musí splňovat příslušné podmínky, především maximálně přizpůsobit anténní systémy stávajícím objektům a stavbám. Díky

---

<sup>40</sup> Systém základnových stanic (anglicky Base Station S(ubs)ystem, BSS) je část sítě GSM, která je zodpovědná za přenos a příjem radiových signálů z mobilního telefonu.

vlastním zkušenostem i poznatkům zahraničních partnerů už dnes dokáže technologii vhodně skrýt. Anténní systémy se postupně miniaturizují a přizpůsobují se tak, aby nepůsobily jako rušivý element, ať už na střechách či fasádách budov. Platí to zejména u památkově chráněných objektů, budov v městských rezervacích a památkových zónách.<sup>41</sup>

### 6.2.3 T- Mobile a ekonomická rovina

V první kapitole je uveden jako jeden z důvodů bezpečnost a kvalita produktů. Ani v této rovině společnost T-Mobile nezaostává. Všechny body ekonomické roviny se snaží společnost T-Mobile dodržovat. Jsou odpovědný jak ke svým zákazníkům, tak dodavatelsko-odběratelským vztahům.

- Elektromagnetická pole (EMF)

Úkolem SOF je mimo jiné také vytváření podmínek pro otevřenou komunikaci se zaměstnanci a zákazníky ohledně elektromagnetických polí (EMF) a jejich vlivu na člověka. Proto se snaží shromažďovat a vyhodnocovat veškeré informace, které jsou k této problematice k dispozici.

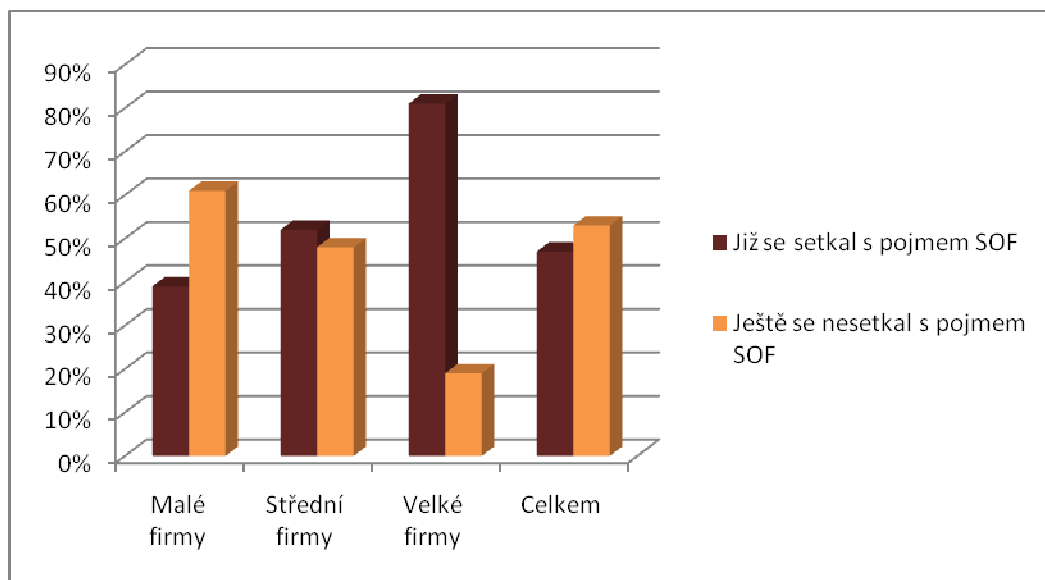
## 7 T-Mobile a konkurenceschopnost v oblasti SOF

Konkurenceschopnost podniku se promítá do výkonnosti, resp. finanční úspěšnosti podniku, která je měřitelná standardními poměrovými ukazateli a z toho, že konkurenceschopnost je zapříčiněna charakteristickými faktory. T-Mobile nepůsobí v oblasti SOF sama. V odvětví komunikačních sítí existují další rovnocenné společnosti. V České republice jsou největšími konkurenti Telefónica O2 Czech Republic a.s., Vodafone Group, a.s.

---

<sup>41</sup> *Mobilní telefon a lidé*. [online]. [cit. 01/2008] Dostupné z: <http://t-mobile.cz/Web/Residential/OSpolecnosti/ProLepsiSvet/MobilniTelefonALide.aspx>

V rámci SOF proběhl průzkum<sup>42</sup> mezi firmami, zda vůbec znají pojem SOF. Na obr. 8 vidíme, že velké firmy z 81% znají velice dobře pojem SOF a zároveň se tuto koncepci snaží zapojit do chodu společnosti. Proto tu vzniká veliký prostor pro velké firmy, které si mohou konkurovat nejen v oblasti finanční apod., ale také v oblasti odpovědnosti firmy.



**Obr. 8 Znalost pojmu SOF**

Zdroj: *Průzkum mapující CSR celorepublikově*. [online]. [02/2008] Dostupné z: <<http://www.csr-online.cz/Page.aspx?pruzkum>>

## **7.1 Telefónica O2 Czech Republic a.s**

Telefónica O2 Czech Republic, a.s (dále O2)., je prvním integrovaným operátorem v České republice, který vznikl 1. července 2006 spojením nejvýznamnějšího provozovatele pevných linek, ČESKÉHO TELECOMU, a.s., a nejsilnějšího mobilního operátora, Eurotel Praha, spol. s r.o., do jedné telekomunikační společnosti. Společnost dnes provozuje téměř osm miliónů mobilních a pevných linek, což z ní činí jednoho z vedoucích poskytovatelů plně konvergentních služeb na světě.

<sup>42</sup> Průzkum v rámci SOF – nový faktor firemní konkurenceschopnosti, provedl Business Leaders Forum (sdružení mezinárodních a českých společností a firem) v lednu 2008.

O2 společenskou odpovědnost považuje za nedílnou součást firemní kultury a uplatňuje ji v širokém spektru aktivit – etikou podnikání počínaje, podporou životního prostředí konče.

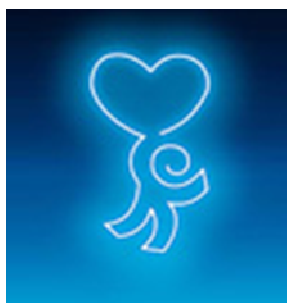
Prostřednictvím technologií, služeb a duševního vlastnictví společnosti O2 podporuje také projekty ze sociální oblasti s cílem vyrovnávat šance u dalších znevýhodněných skupin a jednotlivců.

O2 podobně jako T-Mobile podporuje řadu projektů, které jsou odpovědné nejen vůči firmě ale také ekologii a zaměstnancům. Mnoho projektů O2 se podobá projektům T-Mobile, ale jsou tu i výjimky jako:

- Ochrana dětí na síti – O2 chce předcházet rizikům, která mohou moderní technologie vedle zábavy a informací, přinášet. Podporují projekt Safer Internet<sup>43</sup>. O2 je generálním partnerem Sdružení Linka bezpečí. Prostřednictvím Nadace O2 pomáhá minimalizovat šikanu na školách – podporujeme projekt Minimalizace šikany, který hledá cestu, jak účinně snížit výskyt šikany na českých školách.
- Nadace O2 (obr. 9) - Nadace O2 navazuje na tradici Nadace Eurotel, která vznikla v roce 2002 a od svého založení rozdělila na podporu neziskových projektů více než 75 milionů korun. Hlavním posláním Nadace O2 je podpora projektů, které přímo nebo nepřímo přispívají ke zlepšování duševního i tělesného rozvoje dětí a mládeže. Dále chce přispívat k rozvoji a ochraně prostředí a komunit.

---

<sup>43</sup>Projekt safer Internet- je projekt spolufinancovaný Evropskou komisí. Jeho cílem je vytvořit sdílený socio-technický přístup k problematice ochrany mládeže.



**Obr. 9 Znak Nadace O2**

Zdroj: Nadace O2. [online]. [02/2008] Dostupné z: <<http://www.nadaceo2.cz>>

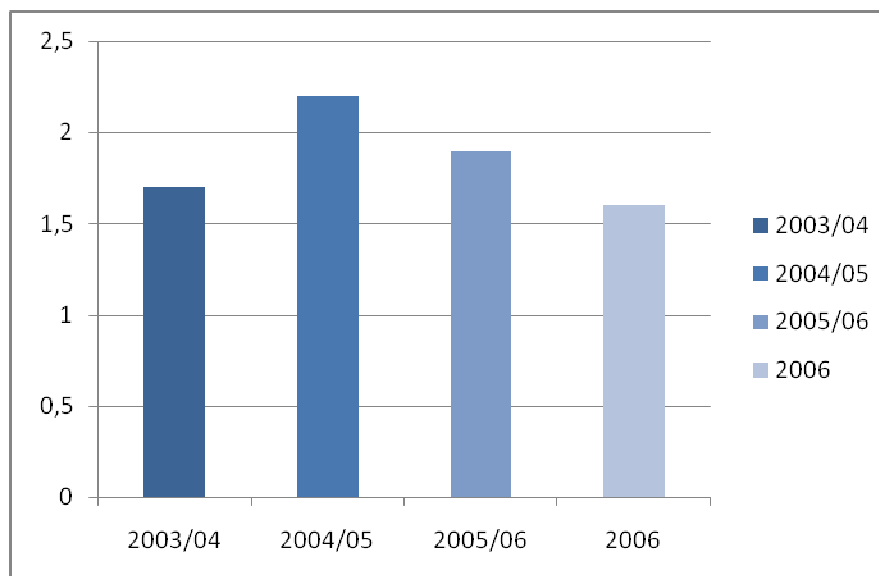
- O2 má vlastní výbor pro etiku a společensky odpovědnou firmu, která spadá přímo pod správní orgán a zodpovídá se jí podle jednacího řádu ustanoveného společností O2. Výbor se pravidelně (zpravidla 1 x ročně) seznamuje se stavem dodržování Etických zásad podnikání, hodnotí systém a postupy pro řešení konfliktů a posuzuje fungování a uplatňování pravidel a nástrojů důvěrné pomoci.<sup>44</sup>

Celkově mezinárodní společnost O2 včetně ČR investovala do komunity v rozmezí 4 let 7,4 mil. GBP<sup>45</sup>. Z grafu na obr. 10 vidíme, že nejvíce se investovalo na přelomu 2004/2005.

---

<sup>44</sup> *Správní orgány. Jednací řád výboru pro etiku a společenskou odpovědnost.* [online]. [01/2008] Dostupné z: <[http://www.cz.o2.com/osobni/cz/o\\_nas/profil\\_spolecnosti/profil\\_spolecnosti-spravni\\_organ-y-zakladni\\_dokumenty.html](http://www.cz.o2.com/osobni/cz/o_nas/profil_spolecnosti/profil_spolecnosti-spravni_organ-y-zakladni_dokumenty.html)>

<sup>45</sup> GBP – Great Britain Pound – označení pro britskou libru.



**Obr. 10 Celková přímá finanční podpora dobročinných organizací a filantropických projektů**

Zdroj: *Corporate Responsibility Report 2006*. [online]. [03/2008] Dostupné z: <http://www.o2.com/cr/resource2006/downloads.asp>

## **7.2 Vodafone Česká republika, a.s.**

Po získání licence na provozování duální mobilní sítě GSM 900/1800 v říjnu roku 1999 se Český Mobil a.s. stal mobilním operátorem v České republice. Komerční provoz nejmodernější GSM sítě v ČR zahájili pod značkou Oskar. Vstoupili na trh 1. března 2000 jako 3. a nejrychleji se rozvíjející mobilní operátor v České republice. Zasadili se o radikální změny na českém mobilním komunikačním trhu a mobilní telefony cenově zpřístupnili každému spotřebiteli.

Během necelého roku vybudovali síť srovnatelnou s konkurencí. Vstoupili na trh s jasně vymezenou inovativní strategií přímého styku se zákazníkem, která se stala základem úspěchů firmy. V červnu 2005 se stali členem skupiny Vodafone Group.

Podobně jako T-mobile a O2 se Vodafone taktéž věnuje naplno odpovědnosti firmy. Vodafone bere SOF velice vážně, a proto SOF zahrnuje mezi své strategické cíle. Opět i Vodafone má svou vlastní nadaci, která podporuje řadu projektů. Nadace Vodafone Česká republika je nezávislý právní subjekt. V jejím čele je devítičlenná správní rada složená ze

zástupců neziskového sektoru a zaměstnanců Vodafone Česká republika a.s. Nadace získává dotace jak od Vodafonu Česká republika a.s., tak i od Nadace Vodafone Group Foundation (VGF).

Co O2 a T-Mobile nemá:

- Vodafone CZ společně s firmou Ericsson a Českým vysokým učením technickým (ČVUT) v Praze v únoru 2001 založili Výzkumné a vývojové centrum (Research & Development Center) - RDC. Cílem centra je vytvořit, udržovat a rozvíjet komunitu lidí se společným technickým zájmem, která získá možnost dalšího vzdělávání a zapojí se do národních a mezinárodních projektů a aktivit. V rámci RDC mají možnost studenti všech typů vysokých škol v České republice také získat stipendium od Vodafone CZ. Spolupracuje i na vývoji produktů pro nevidomé, aby mohli využívat výhody mobilní komunikace. Konkrétním výsledkem práce RDC je úspěšné dokončení vývoje prvního GPS navigačního systému pro nevidomé v České republice.
- Podpora prevence rakoviny děložního krčku. V rámci Evropského týdne prevence rakoviny děložního krčku se dohodli na spolupráci s European Cervical Cancer Association na vývoji SMS aplikace. Od roku 2007 bude SMSkou upozorňovat ženy v cílové skupině, které se zaregistrují na webovém portálu, na termín preventivní prohlídky.<sup>46</sup>

### **7.3 Závěr**

T-Mobile, Vodafone a O2 jsou u nás jedni z největších společností, proto by neměl být problém realizovat se v SOF. SOF není žádný produkt, s kterým by si mohli konkurovat na trhu, spíše by zde mělo jít o vzájemnou spolupráci jak udělat svět lepší. Je dobré, že každá z operátorských společností se realizuje v jiném odvětví SOF. Liší se především v tom, komu a jak pomáhají. Vodafone se zaměřuje zejména na podporu dětí, mladých lidí a znevýhodněných sociálních skupin a to jak vlastními grantovými programy, tak přímou

---

<sup>46</sup> *Partnersství*. [online]. [ 04/2008] Dostupné z: <http://www.vodafone.cz/about/responsibility/partnership.htm>



finanční pomoci. O2 pomocí své nadace podporuje především zdravotně postižené a je dlouhodobým partnerem občanského sdružení Zdravotní klaun. T-Mobile se snaží zapojit do různorodých projektů a její doménou je především firemní dobrovolnictví a nový z projektů tzv. „malé granty“.

Jediné v čem by si mohli konkurovat je kolik se věnuje na aktivity SOF. Bohužel finanční údaje T-Mobile, Vodafone a O2 nebyly poskytnuty. O částce, která se investuje do SOF aktivit ve společnosti T-Mobile rozhoduje každoročně management společnosti s tím, že když se firmě daří, rozpočet se navyšuje i v průběhu roku.

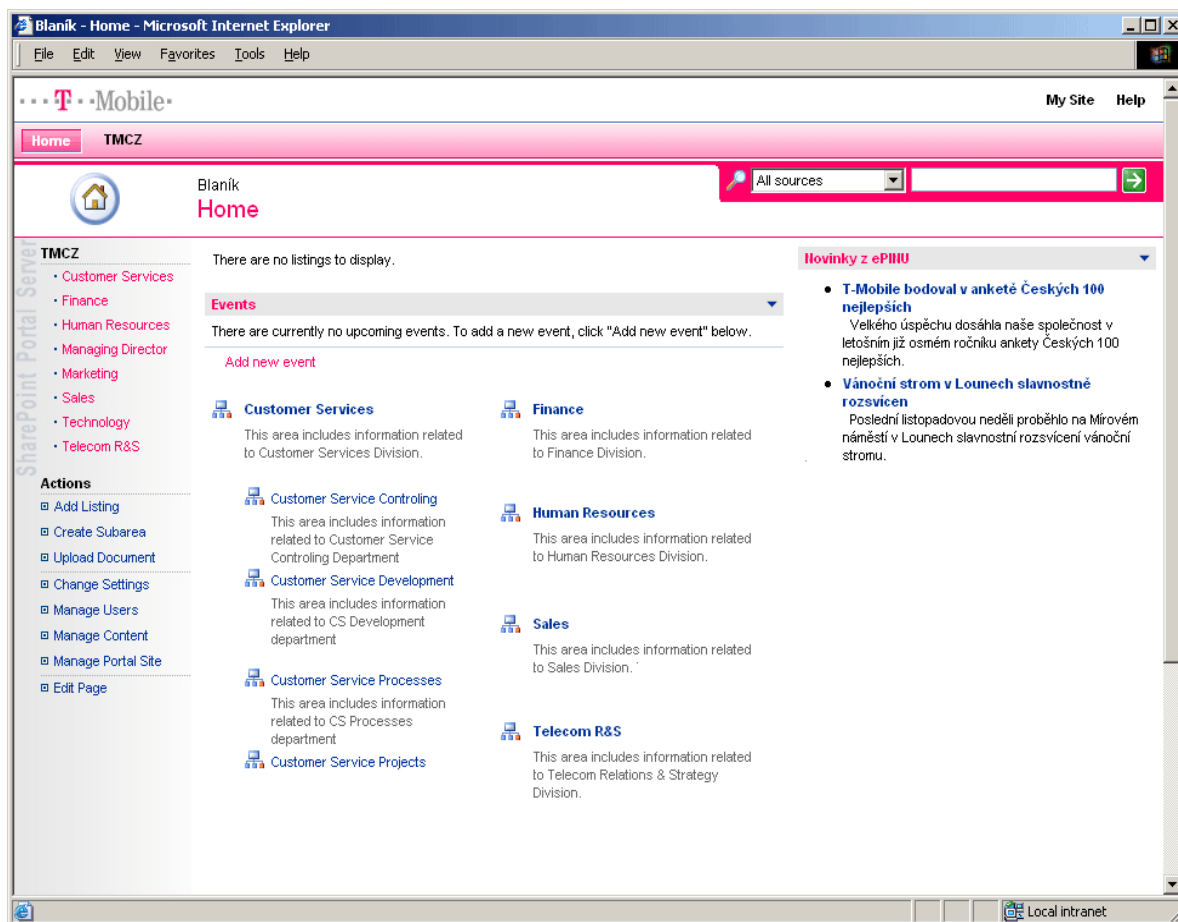
## 8 Případová studie

Tato část se bude zabývat případovou studií, která se bude snažit o to, aby společnost T-Mobile zařadila do své činnosti odpovědného podnikání mentoring nebo shadowing. Rozdíl mezi mentoringem a shadowingem je uveden v kapitole 4.5. Bude se posuzovat jejich aplikace, a zda to pomůže firmě.

Talentová databanka, jedna ze silných stránek T-Mobile je hodně využívána ve větších podnicích, zabývajícím se především firemním dobrovolnictvím. Firma se podílí na zprostředkování zaměstnanců zajímajících se o dobrovolnictví neziskové organizaci tím, že vytvoří na intranetu databanku, do které se mohou zaznamenávat ti zaměstnanci podniku, kteří mají zájem pracovat jako dobrovolníci. Přístup k databance firma umožňuje neziskovým organizacím hledající dobrovolníky nebo dobrovolnickému centru. Databanka je uložena v podnikovém intranetu<sup>47</sup> (viz obr. 11). Zde si jakýkoliv zaměstnanec T-Mobile vybere neziskovou organizaci, den a akci, kde jako firemní dobrovolník bude pomáhat.

---

<sup>47</sup> Intranet - uzavřená podniková počítačová síť na principu internetu.



**Obr. 11 T-Mobile intranet**

Zdroj: *Zaměstnanecký portál*. [online]. [04/2008] Dostupné z: [http://www.microsoft.com/cze/casestudies/T\\_Mobile.msp](http://www.microsoft.com/cze/casestudies/T_Mobile.msp)

Na obr. 12 vidíme SWOT analýzu společenské odpovědnosti T-Mobile, která je potřeba při ujištění jaké jsou hrozby a příležitosti, silné a slabé stránky. SWOT analýzou se inspirováme při zavádění projektu do firmy.



*Obr. 12 SOF SWOT analýza společnosti T-Mobile*

Zdroj: Vlastní

## **8.1 Návrh**

Společnost T-Mobile se hlavně orientuje na firemní dobrovolnictví a na podporu regionu. Aby mohla pokrýt další část společenské odpovědnosti, tak by bylo dobré, aby rozšířila působnost v oblasti vzdělávání. Mentoring nebo shadowing (viz kapitola 4.5) společnosti může pomoci při hledání nových nebo budoucích zaměstnanců.

Cílem takového programu by byla třítydenní nebo dvoutýdenní stáž. Během takovéto stáže vysokoškoláci stínují nebo mentorují manažery. Vybraní manažeři by je provázeli při jejich každodenních činnostech v práci. Studenti by poznávali pozorováním, prostřednictvím debat a aktivním zapojením do některých činností jejich pracovní náplň, dovednosti a metody rozhodování a řízení. Na druhé straně se manažeři setkají s novým pohledem na svou práci, s novými talenty a potenciálními zaměstnanci nebo pracovními partnery.

Stáže probíhají v řadě mezinárodních a českých společností v České republice, každoročně se zapojují malé a střední firmy i velké nadnárodní korporace. T-Mobile je velká mezinárodní společnost, která by se měla zapojit do takového programu.

## **8.2 Postup**

Postup zapojení do programu shadowingu či mentoringu je následující:

### **1) a) Program BLF**

Aby T-Mobile efektivně zajistila nábor studentů, měla by využít sdružení BLF<sup>48</sup>, které má zkušenosti s projektem shadowing. Do programu se přihlásí pomocí přihlášky určené firmám (viz příloha č. 5). Manažeři uvedou do přihlášky své požadavky na studenty a plánovaný průběh stínování. Díky tomu jsou vybráni studenti.

---

<sup>48</sup> BLF – Business Leaders Forum

#### b) Vlastní program

V případě, že se nebude chtít zapojit do programu BLF, je tu možnost vlastní iniciativy. T-Mobile vyhlásí samostatně počet míst, která by mohli obsadit vybranými studenty a poslat nabídku s kritérii do Vysokých škol o které by měli zájem. Dále s nimi udělají pohovor vlastní personalisté.

BLF je sdružením mezinárodních a českých společností a firem, které prosazuje dodržování etiky v podnikatelské praxi, skutečné naplňování společenské odpovědnosti firem a podporuje spolupráci mezi firemním, veřejným a neziskovým sektorem. Program BLF je určen pro firmy z celé České republiky a pro studenty v předposledním nebo posledním ročníku magisterského nebo inženýrského studia a také pro studenty denního doktorského studia.

Mezi členské firmy BLF patří například American Express, Deloitte, Ernst & Young, Komerční banka, McDonald's, Metrostav, Plzeňský Prazdroj, PriceWaterhouseCoopers, Skanska, Unilever a řada dalších, včetně malých a středních podniků.

#### Dále jen v případě využití BLF programu:

- 2) BLF zajistí pohovory se studenty ve spolupráci s nezávislými personalisty a společnostmi zapojenými do aktuálního ročníku stínování.
- 3) Studenti, kteří u pohovoru uspějí, budou doporučení do firmy. Manažeři T-Mobile si s nimi naplánují dvoutýdenní až třítydenní stáž.

Firmě T-Mobile, která se aktivně zajímá o téma společenské odpovědnosti, poslouží tento program jako jedna z ukázek, co SOF může znamenat v praxi. Vzhledem k tomu, že na vysokých školách se samostatně nevyučuje předmět se zaměřením přímo na odpovědnost podniku, tak by T-Mobile mohlo přijímat studenty na pozice do oddělení SR. Tím si studenti můžou udělat lepší představu o SOF.

### **8.3 Průběh stínování**

Student nastoupí na dohodnutý termín stáže, který je vhodný pro obě zapojené strany. V případě BLF programu stáže probíhají mezi únorem a zářím. V případě vlastního programu T-Mobile by termín stáže byl dohodnut individuálně mezi studentem a firmou. Během stáže by měl student stínovat jednoho nebo více manažerů, nebo se může zapojit do vybraného řešitelského týmu.

Manažeři by si měli naplánovat průběh stáže, tak aby byla přínosem pro obě strany, tedy firmy a studenta. Student by měl pochopit a hlavně proniknout do praxe na příslušném oddělení, v případě se může zapojit aktivně nebo pasivně do některých aktivit manažera nebo týmu.


Studentovi může být na určitou dobu zadána i samostatná práce, mělo by se ale jednat o činnost, která odpovídá jeho znalostem a dovednostem. Po jejím vykonání je dobré studentovo řešení zhodnotit, upozornit jej na chyby a ocenit povedené. V tomto programu by student neměl dlouhodobě vykonávat jednoduché kancelářské práce, jako je kopírování a podobně. Tím by se program stínování minul účinku. Stáž by měla studentovi přispět k tomu, aby zjistil, jak může aplikovat teoretické poznatky získané ve škole, ale také aby si uvědomil, jaké vlastnosti mu pomohou stát se úspěšným manažerem. Je přínosem nechat studenta účastnit se na některých jednáních, schůzkách, poradách atd. Student si získá představu o práci manažerů a může poskytnout zpětnou vazbu a jeho pohled na věc.

Ke kontrole činnosti studenta a manažera se po stáži vyplní formulář. Formulář je formou zpětné vazby. Zpětná vazba slouží k rozvoji programu a kontrole činností obou zúčastněných stran. Získáme tak přehled o tom co koho zaujalo nebo naopak co by se mělo změnit a čemu se vyvarovat. V případě programu BLF jsou předem připravené formuláře, ukázku formuláře vidíme na obr. 13, kde si můžeme všimnout hodnotící tabulky podle charakteru studenta. BLF vytvořilo soupis s příklady dobré praxe a konkrétními případy stínování (viz příloha 6).

### MANAGER SHADOWING PROGRAM DOTAZNÍK PRO SPOLEČNOSTI

Děkujeme Vám za účast v programu Stínování manažerů. Pro rozpracování programu a předání zkušeností nám, organizátorům programu i ostatním manažerům Vás prosíme o vyplnění krátkého dotazníku, který se týká stáží, jež proběhly ve vaší společnosti. V každém dotazníku se prosím věnujte jednomu studentovi.

Osobní údaje:

			
Jméno manažera			
Pracovní pozice			
Společnost			
Telefon		E-mail	
Jméno stínujícího studenta			

Model stínování, který student absolvoval:

	X	Poznámka/vysvětlivka
Stínování jednoho manažera		
Stínování více manažerů		
"Kolečko"		
Jiný		

Hodnocení studenta (označte křížkem):

	Výborný	Velmi dobrý	Dobrý	Špatný	Velmi špatný
Dochvilnost					
Zdvořilost					
Vhodné oblečení					
Diskrétnost					
Nadšení se učit					
Ochota pomoci					
Znalosti					
Vlohy pro budoucí zaměstnání					
Potenciál pro práci v oblasti řízení					

**Obr. 13 Formulář zpětné vazby pro společnost**

Zdroj: *Manager Shadowing Program*. [online].[04/2008] Dostupné z:

<<http://www.blf.cz/aktivity/stinovani.htm>>

## 8.4 Přínos pro společnost T-Mobile a manažery

T-Mobile má tímto způsobem možnost získat budoucí zaměstnance. Tento program umožňuje studentům pochopit principy manažerské práce pomocí „stínování“ manažerů. Pro stínující manažery je tu možný rozvoj ve vlastní práci během stáže. Manažer reaguje na studentovy dotazy a diskuse během stínování, ze kterých si může odnést cenné nápady.

Mohou se inspirovat v nezatíženém pohledu studenta. Mají možnost předávat zkušenosti a získat nový pohled na věc. Stínování umožňuje zjistit, jak je společnost vnímána zvnějšku. Je tu možnost spolupráce se studentem na nějakém projektu, který může být rozpracován v diplomové práci.

V případě velkého úspěchu a efektivní práci studenta, si podnik zajistí případného budoucího zaměstnance. Přínos pro studenty je následující:

- možnost získat přehled o obvyklém fungování firem a seznámení se s prací a denními povinnostmi manažerů,
- stáže pomohou studentům při výběru zaměstnání, případně volbě jejich budoucí kariéry,
- možnost získat informace, které studenti mohou využít např. ve své diplomové práci,
- příležitost vyzkoušet si manažerskou práci,
- získání užitečných kontaktů.

Tyto přínosy bude mít společnost T-Mobile ať využije nabídku BLF na zprostředkování, nebo vlastním programem stínování. Vzhledem k organizaci programu stínování je doporučeno využít sdružení BLF. Nevýhody, které plynou z vlastní organizace bez BLF jsou následující:

- zatížení personálního oddělení,
- vytvoření nového týmu na organizaci programu stínování, tím se zatíží práce dalších zaměstnanců T-Mobile.

Jsou to převážně organizační nevýhody, které zaberou spoustu času. BLF zajišťuje vše zadarmo, vzhledem k tříleté zkušenosti dokáže pružně reagovat na požadavky nově příchodících firem do programu stínování



## **8.4 Závěr případové studie**

Tento program je „výhrou“ na všech zúčastněných stranách. Dalo by se to přirovnat k tzv. win-win-win situaci. T-Mobile získá nové nápady, může firmě přinést užitek a zisk. Student získá reálný přehled o tom, jak to doopravdy chodí v podnicích. V případě podařené spolupráce může získat nové kontakty, nebo i nabídku budoucího zaměstnání. Univerzita může s podnikem rozvíjet další spolupráci, realizovat nové projekty.

Od manažerů i studentů získává BLF písemnou zpětnou vazbu, ve které obě strany hodnotí stáží, kterých se účastnili, a ve které vyjadřují názor na průběh a přínos stáží.

BLF zajišťuje stínování pro všechny strany zdarma. Vzhledem k tomu, že má v tomto programu tříletou zkušenost, bylo doporučeno společnosti T-Mobile využít jejího programu.

## **Závěr**

Koncepce SOF je relativně novou koncepcí a její vývoj zatím není zcela ukončen. To dosvědčuje také řada současných výzkumů na toto téma. Postupný názorový vývoj ukázal, že ekonomické zájmy nemusí být v rozporu se zájmy společenskými, resp. že společenské cíle neztrácejí na úkor cílů ekonomických, ale existují paralelně vedle sebe. Podnik, který se chová společensky odpovědně může realizovat určitou konkurenční výhodu oproti podniku, který se tak nechová, ale musí při tom mít na mysli i své ekonomické zájmy.

Na koncepci SOF se tudíž můžeme také dívat jako na určitou inovaci, která je potencionálním zdrojem konkurenceschopnosti, což se snaží prosazovat i Evropská komise. I přes výše uvedené výhody, které aplikace SOF přináší, existuje řada kritiků této koncepce. Jejich nejčastějším argumentem je, že podnik má pouze závazek ke svým vlastníkům a že koncepce SOF je velmi vágně definovaná a nelze exaktně změřit její ekonomický přínos.

Podnik, který implementuje principy SOF, se stává odpovědným partnerem v oblasti udržitelného rozvoje pro všechny klíčové zájmové skupiny podnikatelského okolí a je schopen tuto odpovědnost deklarovat prostřednictvím každoročního standardizovaného reportingu. Implementace principů SOF do podnikových procesů má přímý vliv na posílení konkurenceschopnosti dané společnosti, zvyšuje její hodnotu pro akcionáře, zefektivňuje řízení podnikatelských rizik, posiluje její image, pomáhá udržovat sociální smír a zlepšuje i další faktory výkonnosti.

T-Mobile je jedna z předních českých firem, která implementuje části koncepce společenské odpovědnosti. Podstatným atributem T-Mobile je firemní dobrovolnictví, ve kterém i nadále prohlubuje svojí činnost. T-Mobile chce dělat SOF poctivě, a proto se nechce nechat zviditelňovat za každý „dobrý skutek“, který vykoná. Konkurence takto nepřemýšlí a chce, aby bylo vidět, že oni pomáhají. To může ohrozit jejich konkurenceschopnost a přijít o některé zákazníky. V rámci zlepšení strategie SOF u T-Mobile bude lepší, když se reklamy nezaleknou a budou dobře viditelné v tom, co dělají.

V rámci výkonnosti firmy bylo navrženo společnosti T-Mobile program stínování manažerů. Stínování manažerů je jedna z aktivit společenské odpovědnosti, která je velkým přínosem jak pro manažery, tak i studenty, popřípadě pro univerzity, kterou daní studenti studují. Stínování manažerů přineslo skvělé výsledky v programu vedeném Business Leaders Fórem. Jejich program fungující již třetím rokem využívá řada předních firem a je důkazem přínosem pro společnost a studenty.

## Seznam použité literatury

- [1] BLAŽEK, L., DOLEŽALOVÁ, K. a KLAPALOVÁ, A. *Společenská odpovědnost podniků*, Working paper č. 9/2005. Brno:2005, Ekonomicko-správní fakulta MU Brno, Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky. ISSN 1801-4496.
- [2] CARROLL, A. B. (1999): Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society* 1999, Vol. 38, No. 3, str. 268-295, 1999.
- [3] CARROLL, A. B., BUCHHOLTZ, A. K. *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. Ohio: South-Western College Pub, 2002. ISBN 0324114958.
- [4] ČANÍK, P., ČANÍKOVÁ, P. *Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí*. Transparency International – Česká republika, 2006.
- [5] DINGA, M. *Průzkum mapující CSR celorepublikově*. [online]. [cit. 02/2008]. Dostupné z: <<http://www.csr-online.cz/Page.aspx?pruzkum>>
- [6] FRANC, P., NEZHYBA, J. a HEYDENREICH, C. *Když se bere vážně společenská odpovědnost*. 1.vyd. Brno: Ekologický právní servis, 2006. ISBN: 80-86544-08-7
- [7] HLAVICA, M. *Corporate social responsibility: A proč vlastně? In Napříč společenskou odpovědností firem*. 1. vyd. Kladno: AISIS, 2005. ISBN 80-239-6111-X
- [8] *Impuls: Firemní dobrovolnictví*. Č. 3. T-Mobile Czech republic a.s. Nak. Mediaforce. 2007.
- [9] KAŠPAROVÁ, K. *Výhody zapojení se do aktivit CSR. Společenská odpovědnost firem* [on-line]. [cit. 2007-06-18]. Dostupné z: <<http://www.csr-online.cz/Page.aspx?csr>>
- [10] KAŠPAROVÁ, K. *Vývoj společenské odpovědnosti podniku a její konkurenční koncepty*. [online]. [cit. 2007-11-01]. Dostupné z: <<http://www.csr-online.cz/Page.aspx?csr>>
- [11] *Napříč společenskou odpovědností firem*. 1. vyd. Kladno: AISIS, 2005. ISBN 80-239-6111-X.
- [12] PINKSTON, T. S. CARROLL, A. B. *A Retrospective Examination of CSR Orientations: Have They Changed?* 1996, s. 200
- [13] *Sborník „Stínování manažerů-Manager Shadowing Program – Případové studie 2005-2007“*. [online]. [02/2008]. Dostupné z: <<http://www.blf.cz/aktivity/stinovani.htm>>
- [14] STEINEROVÁ, M. *Koncept CSR v praxi, průvodce odpovědným podnikáním*. 1. vyd. Aspra. 2008.
- [15] *Zelená kniha - Studijní materiál o Evropské unii a postavení podniku*. [online]. [cit. 02/2008]. Dostupné z: <<http://www.ivanprikryl.cz/view.php?cislocianku=2003090702>>

## Seznam příloh:

PŘÍLOHA Č. 1 (Zelená kniha).....	1
PŘÍLOHA Č. 2 (Indexy) .....	16
PŘÍLOHA Č. 3 (SOF v zahraničí).....	18
PŘÍLOHA Č. 4 (Grantová pravidla).....	21
PŘÍLOHA Č. 5 (Přihlášky do BLF) .....	25
PŘÍLOHA Č. 6 (Konkrétní případy stínování) .....	29

## PŘÍLOHA Č. 1

---

„ZELENÁ KNIHA,, - Studijní materiál o Evropské unii a postavení podniku, základ pro Bílou knihu o Evropském družstvu. 2001-07-18.

Přeložil: JUDr. Ivan Přikryl

Zdroj: *Zelená kniha*. [online]. [02/2008]. Dostupné z:  
<<http://www.ivanprikryl.cz/view.php?cislocclanku=2003090702>>

## KOMISE EVROPSKÝCH SPOLEČENSTVÍ

### ZELENÁ LISTINA

Podpora evropského rámce společenské odpovědnosti podniku  
(předloženo Komisí)

### OBSAH

1. Úvod
2. Co je společenská odpovědnost podniku?
  - 2.1. Společenská odpovědnost podniku: vnitřní rozměr
    - 2.1.1. Řízení lidských zdrojů
    - 2.1.2. Zdraví a bezpečnost práce
    - 2.1.3. Přizpůsobení změně
    - 2.1.4. Řízení ekologických dopadů a přírodních zdrojů
    - 2.1.5. Společenská odpovědnost podniku: vnější rozměr
      - 2.2.1. Místní společenství
      - 2.2.2. Obchodní partneři, dodavatelé a spotřebitelé
      - 2.2.3. Lidská práva
      - 2.2.4. Globální ekologické zájmy
  3. Holistický přístup ke společenské odpovědnosti podniku
    - 3.1. Integrované řízení společenské odpovědnosti
    - 3.2. Zprávy a audity společenské odpovědnosti
    - 3.3. Kvalita práce
    - 3.4. Sociální a ekologické nálepky
    - 3.5. Společensky odpovědné investování
  4. Konzultační proces

### PŘEHLED PRO EXEKUTIVU

1. Stále větší počet evropských společností věnuje pozornost strategii společenské odpovědnosti svého podniku, čímž reagují na různé společenské, ekologické a hospodářské tlaky. Jejich cílem je vyslat signál různým účastníkům, s nimiž jsou ve vzájemném styku: zaměstnancům, akcionářům, investorům, spotřebitelům, úřadům a nevládním organizacím. Tím společnosti investují do své budoucnosti a očekávají, že dobrovolný závazek, který přijímají, jim pomůže zvýšit ziskovost.

2. Výzva předsedy Delorse k evropským podnikům, aby se připojily k boji proti vyloučenosti ze společnosti, způsobila již v r. 1993 silnou mobilizaci a rozvoj evropských obchodních sítí. Nedávno, v březnu 2000, apelovala Evropská rada v Lisabonu na smysl společností pro společenskou odpovědnost v souvislosti s nejlepší praxí pro celoživotní vzdělávání, organizaci práce, stejnou příležitost, zařazení do společnosti a udržitelný vývoj.

3. Konstatováním své společenské odpovědnosti a převzetím závazků nad obvyklé předpisové a smluvní požadavky, které by musely respektovat v každém případě, se společnosti snaží zvýšit normy sociálního vývoje, ochrany životního prostředí, dodržování základních práv a přijmout otevřené řízení spojující zájmy různých účastníků v celkový přístup kvality a udržitelnosti. Tento dokument sice uznává důležitost všech těchto hledisek, ale soustřeďuje se hlavně na odpovědnost společností v sociální sféře.

4. Toto jednání vede k zakládání nových partnerství a nových oblastí pro vztahy existující uvnitř společnosti pokud se týče společenského dialogu, získávání zručností, rovných příležitostí, předvídání a řízení změny na místní nebo národní úrovni s odvoláním na posílení hospodářské a sociální soudržnosti a ochrany zdraví; všeobecněji na globální úrovni pokud se týče ochrany životního prostředí a respektování základních práv.

5. V čele koncepce společenské odpovědnosti podniku jsou hlavně velké společnosti, ale společensky odpovědná praxe existuje ve všech typech podniků, veřejných i soukromých, včetně malých a středních podniků a družstev.

6. Evropská unie se zabývá společenskou odpovědností podniku, protože může být kladným přínosem ke strategickému cíli, o němž bylo rozhodnuto v Lisabonu: „stát se nejkonkurenčnějším, dynamickým hospodářstvím založeným na znalosti na světě, schopným udržitelného rozvoje, s více a lepšími pracovními místy a větší společenskou sounáležitostí.“

7. Tato Zelená listina má za cíl zahájit širokou diskusi o tom, jak by mohla Evropská unie podporovat společenskou odpovědnost podniku jak na evropské, tak na mezinárodní úrovni, zvláště o tom, jak co nejlépe využít současných zkušeností, povzbudit rozvoj novátorské praxe, přinést větší průhlednost a zvýšit spolehlivost oceňování a validace. Naznačuje přístup založený na prohloubení partnerství, v němž mají všichni herci aktivní úlohu.

## 1. ÚVOD

8. Společenská odpovědnost podniku je v základě koncepce, dle níž se společnosti dobrovolně rozhodnou přispívat k lepší společnosti a čistšímu životnímu prostředí. V době, kdy se Evropská unie snaží identifikovat společné hodnoty přijetím Charty základních práv, uznává stále více evropských společností svou společenskou odpovědnost stále jasněji a považují ji za součást své identity. Tato odpovědnost se projevuje vůči zaměstnancům a všeobecněji vůči všem účastníkům, na něž má podnik vliv, což může na druhé straně ovlivňovat úspěch podniku.

9. Tyto nové jevy odrážejí vzrůstající očekávání evropských občanů a účastníků od vyvíjející se úlohy podniku v nové a měnící se dnešní společnosti. Je to v souladu se základním poselstvím Strategie udržitelného rozvoje pro Evropu schváleným na Evropské radě v Göteborgu v červnu 2001, že dlouhodobě jde hospodářský růst, společenská sounáležitost a ochrana životního prostředí ruku v ruce.

10. Tento posun ke společenské odpovědnosti podniku způsobuje mnoho činitelů:

- nové obavy a očekávání občanů, spotřebitelů, úřadů a investorů ve spojitosti s globalizací a změnou průmyslu velkého rozsahu,
- sociální měřítko stále více ovlivňuje investiční rozhodnutí jednotlivců a institucí jako spotřebitelů i investorů,
- zvýšené obavy o škodu způsobenou životnímu prostředí hospodářskou činností,
- průhlednost podnikatelských činností vyvolanou médii a moderními informačními a komunikačními technologiemi.

### Podnikání a společenská odpovědnost podniku (SOP)

11. Společnosti samy čelí výzvě měnícího se životního prostředí v souvislosti s globalizací a zvláště vnitřního trhu, a tím si stále více uvědomují, že společenská odpovědnost podniku může mít přímou hospodářskou hodnotu. První odpovědností společnosti je sice produkování zisku, ale společnosti mohou současně přispívat k sociálním a ekologickým cílům tím, že zapojí společenskou odpovědnost podniku jako strategickou investici do své základní podnikové strategie, do svých řídicích nástrojů a své činnosti.

12. Kde je společenská odpovědnost podniku proces, jímž společnosti řídí své vztahy s různými účastníky, kteří mohou mít skutečný vliv na jejich povolení k činnosti, stává se zřejmě obchodem. Proto by se s ní mělo zacházet jako s investicí, nikoliv jako s výdajem, stejně jako s kvalitním řízením. Mohou tím získat celkový finanční, obchodní a sociální přístup vedoucí k dlouhodobé strategii s minimem rizik spojených s nejistotou. Společnosti by měly uplatňovat společenskou odpovědnost podniku v mezinárodním i v evropském měřítku a zapojit do ní celý svůj dodavatelský řetězec.

Ve svém dokumentu vyjadřujícím stanovisko „Uvolňování evropského potenciálu zaměstnanosti: Názory společností na evropskou sociální politiku po roce 2000“ zdůraznil UNICE (Svaz průmyslových a zaměstnavatelských



konfederací Evropy), že se evropské společnosti považují za nedílnou součást společnosti, protože jednají společensky odpovědně; považují zisky za hlavní cíl společnosti, ale ne za její jediný „raison d' être“ a při strategických rozhodnutích a investicích volí dlouhodobé myšlení.

#### Politické souvislosti

13. Na evropské úrovni je výzvou, jak může společenská odpovědnost podniku přispět k cíli z Lisabonu vybudovat dynamické, konkurenceschopné a soudržné hospodářství založené na znalosti. Lisabonská Evropská rada vydala zvláštní výzvu společnostem, v níž se odvolává na jejich smysl pro společenskou odpovědnost, a která se týká nejlepší praxe celoživotního vzdělávání, organizace práce, rovných příležitostí, zapojení do společnosti a udržitelného vývoje.

14. Evropský sociální program Komise, následně podpořený Evropskou radou v Nizze, zdůraznil úlohu společenské odpovědnosti podniku při řešení zaměstnanosti a sociálních následků hospodářské a tržní integrace a při přizpůsobování pracovních podmínek novému hospodářství. Kromě toho vyzval Evropský summit v Nizze Komisi, aby zapojila společnosti do partnerství se sociálními partnery, nevládními organizacemi, místními úřady a orgány řídicími sociální služby, aby byla posílena jejich společenská odpovědnost. Evropská rada ve Stockholmu uvítala iniciativy podnikatelských kruhů podporovat společenskou odpovědnost podniku a odvolala se tuto Zelenou listinu jako na prostředek k povzbuzení široké výměny názorů, aby byly podpořeny další iniciativy v této oblasti.

15. Sdělení Komise o udržitelném rozvoji podpořené na Evropské radě v Göteborgu zdůraznilo důležitost společenské odpovědnosti podniku: „Politika hraje také klíčovou roli v povzbuzování většího smyslu pro společenskou odpovědnost podniku a při budování rámce, zajišťujícího, aby podniky spojily ekologické a sociální ohledy se svou činností... Podniky by měly být povzbuzovány k uplatňování aktivního přístupu k udržitelnému vývoji při své činnosti uvnitř Evropské unie i jinde“.

16. Tato diskuse je také spojena s úvahou Komise o Bílé listině a o řízení v Evropské unii. Protože společenská odpovědnost podniku významně přispívá k příznivému klimatu vůči podnikání, je také spojena s cílem Komise vytvořit podnikatelskou, novátorskou a otevřenou Evropu – „Podnik Evropa“.

Společenská odpovědnost podniku má důležité důsledky pro všechny hospodářské a sociální činitele i pro úřady, které by ji měly brát v úvahu při určování vlastního jednání. Několik členských států uznalo její důležitost a podniklo aktivní kroky na její podporu. Všechny členské státy čelí podobné výzvě, a proto by se mohly vzájemně poučit ze své zkušenosti. Celkově by Evropská komise mohla podporovat společenskou odpovědnost podniku svými programy a činnostmi. Dále je zapotřebí zajistit, aby se přístupy ke společenské odpovědnosti podniku shodovaly a plnily politiku Společenství a mezinárodní závazky. V Dánsku zahájil ministr sociálních záležitostí v r. 1994 kampaň: „Náš společný zájem - společenská odpovědnost podnikatelské sféry“ a v r. 1998 založil Kodaňské středisko.

Ve Spojeném království byl v březnu 2000 jmenován ministr pro společenskou odpovědnost podniku. Byla založena meziministerská skupina ke zlepšení koordinace činnosti všech členů vlády pro podporu společenské odpovědnosti podniku.

17. Na mezinárodní úrovni je Evropská unie přímo zapojena do otázek týkajících se tržního chování svou politikou, např. spolupráce obchodu a rozvoje. Evropský přístup ke společenské odpovědnosti podniku tak musí odrážet a být zapojen do širší souvislosti různých mezinárodních iniciativ, jako je OSN - Globální dopad (2000), Třístranná deklarace MOP o zásadách týkajících se nadnárodních podniků a sociální politiky (1977/2000), OECD- Směrnice pro nadnárodní podniky (2000). Tyto iniciativy sice nejsou právně závazné, ale v případě směrnic OECD mají tu výhodu, že se souhlasící vlády zavázaly podporovat jejich skutečné dodržování podniky. Evropská komise se zavázala k aktivní podpoře směrnic OECD1. Plnění základních pracovních norem MOP (svoboda sdružování, zrušení nucené práce, odstranění diskriminace a zrušení dětské práce) je pro společenskou odpovědnost podniku ústřední záležitostí; jeho sledování a dodržování by mělo být posíleno2.

18. Hlavním příspěvkem evropského přístupu bude doplnění a zvýšení hodnoty existujících činností:

- poskytnutím celkového evropského rámce směřujícího k podpoře kvality a spojitosti praxe společenské odpovědnosti podniku vytvořením širokých zásad, přístupů a nástrojů a podporou nejlepší praxe a novátorských nápadů,

- podporou přístupů nejlepší praxe v hodnocení efektivnosti nákladů a v nezávislém ověřování praxe společenské odpovědnosti podniku zajistit jejich účinnost a věrohodnost.

19. Tato Zelená listina má za cíl zahájit širokou diskusi a hledat názory na společenskou odpovědnost podniku na národní, evropské a mezinárodní úrovni. Komise doufá, že výsledkem této iniciativy bude nový rámec pro podporu společenské odpovědnosti podniku.

## 2. CO JE SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST PODNIKU?

20. Většina definicí společenské odpovědnosti podniku ji popisuje jako koncepci, s jejíž pomocí společnosti dobrovolně začleňují do svých obchodních operací a do svých vzájemných styků se svými účastníky sociální a ekologické ohledy.

21. Být společensky odpovědný znamená plnit nejen právní očekávání, ale také jít za tyto závazky a investovat „více“ do lidského kapitálu, životního prostředí a vztahů s účastníky. Zkušenost s investicemi do ekologicky odpovědných technologií a obchodní praxe naznačuje, že jít za právní plnění může přispět ke konkurenceschopnosti společnosti. Jít za základní právní závazky v sociální sféře, např. ve školení, pracovních podmínkách,

1 Směrnice OECD také obsahují prováděcí mechanismus zahrnující vlády a sociální partnery v Národních kontaktních střediscích. Jejich obsah se dále zabývá různými oblastmi společenské odpovědnosti podniku, jmenovitě dětskou a nucenou práci, sociálními vztahy, ochranou životního prostředí, ochranou spotřebitelů, transparentností a podáváním informací, bojem proti úplatkářství, převody technologie, soutěží a zdaněním.

2 Komise vydá sdělení týkající se Podpory základních pracovních norem a Zlepšení společenského řízení v souvislosti s globalizací. Vztazích vedení podniku a zaměstnanců, může mít také přímý dopad na produktivitu. Otevírá cestu k řízení změny a sloučení sociálního vývoje se zlepšením konkurenční schopnosti.

22. Společenská odpovědnost podniku by však neměla být pokládána za náhradu předpisů nebo legislativy týkajících se sociálních práv nebo ekologických norem, včetně přípravy nové příslušné legislativy. V zemích, kde takové předpisy neexistují, by se mělo usilovat o ustanovení řádného předpisového nebo legislativního rámce, aby bylo definováno vyrovnané hřiště, na němž by se mohla vyvíjet společensky odpovědná praxe.

23. Zatím zastává společenskou odpovědnost podniku hlavně řada velkých nebo nadnárodních společností, ale týká se všech typů společností a všech odvětví činnosti, od malých a středních podniků až k nadnárodním podnikům (NNP). Její širší aplikace v malých a středních podnicích včetně nejmenších živností má ústřední důležitost vzhledem k tomu, že do hospodářství a zaměstnanosti nejvíce přispívají. Mnoho malých a středních podniků se již své společenské odpovědnosti chápá, zvláště vlivem obce, ale další zvýšení vědomí a šíření dobré praxe by pomohlo společenskou odpovědnost mezi nimi dále šířit. Dělnická družstva a účastnické programy, stejně jako ostatní formy družstva, vzájemné a sdružené podniky spojují jiné zájmy účastníků a přijímají spontánně společenskou a občanskou odpovědnost.

24. Řada společností s dobrou sociální a ekologickou minulostí naznačuje, že výsledkem těchto činností může být lepší výkon a že mohou produkovat větší zisk a růst. Pro mnoho společností je to nová činnost a zbývá provést dlouhodobé hodnocení. Hospodářský dopad společenské odpovědnosti podniku lze rozdělit na přímé a nepřímé účinky. Kladné přímé výsledky mohou pramenit např. v lepším pracovním prostředí, které pracovníky více zavazuje a vede je k vyšší produktivitě, nebo v efektivnějším využívání přírodních zdrojů. Kromě toho je nepřímým výsledkem rostoucí pozornost spotřebitelů a investorů, což zvýší jejich možnosti na trzích. Opačně může někdy ovlivnit pověst společnosti v negativním smyslu kritika podnikové praxe. To může ovlivnit základní aktiva společnosti, jako její ochranné známky a image.

25. Finanční instituce stále více používají pro hodnocení rizika půjček a investic do společnosti úplné sociální a ekologické seznamy. Podobně může uznání za společensky odpovědnou společnost, např. záznamem do etického burzovního indexu, zvýšit rating společnosti zahrnující konkrétní finanční výhody.

Je těžké přesně zhodnotit, co určuje finanční výnos společensky odpovědné společnosti. Výzkum ukázal (Industry Week, 15. ledna 2001), že asi jedna polovina nadprůměrného výkonu společensky odpovědných společností může být přičítána jejich společenské odpovědnosti, přičemž druhá polovina se vysvětluje výkonností odvětví. Od společensky odpovědných společností se očekává, že dosáhnou nadprůměrných finančních výnosů, protože schopnost společnosti úspěšně se vyrovnat s ekologickými a sociálními otázkami může být věrohodnou mírou kvality řízení.

26. Je zapotřebí lepší znalosti a dalšího studia o dopadu společenské odpovědnosti podniku na podnikatelský výkon. To by mohlo být oblastí dalšího průzkumu jak společností, tak úřadů a akademických institucí. Toto úsilí by mohly podpořit Rámcové programy pro rozvoj výzkumu a technologie.

#### 2.1. Společenská odpovědnost: vnitřní rozměr

27. Uvnitř společnosti se společensky odpovědná praxe týká v první řadě zaměstnanců a takových otázek, jako je investování do lidského kapitálu, zdraví a bezpečnosti a řízení změny, zatímco ekologicky odpovědná praxe se týká hlavně řízení přírodních zdrojů používaných ve výrobě. Otevírají cestu k řízení změny a sloučení společenského vývoje s lepší konkurenceschopností.

##### 2.1.1. Řízení lidských zdrojů

28. Hlavní výzvou je dnes pro podniky přilákat a udržet si kvalifikované pracovníky. V této souvislosti by mohla příslušná opatření zahrnovat celoživotní studium, zplnomocnění zaměstnanců, lepší informovanost uvnitř společnosti, lepší rovnováhu mezi prací, rodinou a volným časem, větší rozmanitost pracovních sil, stejný plat a vyhlídky na kariéru pro ženy, podílení se na zisku a na programech účasti na vlastnictví, a ohled na uplatnění v jiném zaměstnání i na jistotu pracovního místa. Aktivní sledování a řízení zaměstnanců, kteří jsou bez práce v důsledku invalidity nebo úrazů, se také projevilo v úspoře nákladů.

29. Odpovědná praxe náboru pracovníků, zvláště praxe vylučující diskriminaci, by mohla usnadnit nábor lidí z etnických menšin, starších pracovníků, žen, dlouhodobě nezaměstnaných a znevýhodněných lidí. Taková praxe je nezbytná pro dosažení cílů Evropské strategie zaměstnanosti, zvýšení míry zaměstnanosti a boje proti vyloučení ze společnosti.

30. Ve vztahu k celoživotnímu vzdělávání patří podnikům klíčová role na několika úrovních: přispět k lepší definici potřeb vzdělání úzkým partnerstvím s místními činiteli navrhujícími vzdělávací a školicí programy; pomoci mladým lidem při přechodu ze školy do práce, například poskytnutím učňovských míst; ocenit vzdělání, zvláště Uznáním předcházejícího a empirického vzdělání a poskytnout prostředí povzbuzující u zaměstnanců chuť k celoživotnímu vzdělávání, zvláště u méně vzdělaných, zručných a starších pracovníků.

##### 2.1.2. Zdraví a bezpečnost při práci

31. Zdraví a bezpečnost při práci se v minulosti řešily hlavně legislativními a donucovacími prostředky. Tendence k zadávání práce subdodavatelům a dodavatelům však způsobuje, že jsou společnosti závislejší na dodržování ochrany zdraví a bezpečnosti při práci u svých kontrahentů, zvláště, pracují-li v jejich vlastních prostorách.

32. Společnosti, vlády a odvětvové organizace se stále více zabývají dalšími způsoby ochrany zdraví a bezpečnosti a používají je jako měřítko při obstarávání výrobků a služeb od jiných společností a jako prvek marketingu při propagaci svých výrobků a služeb. Tyto dobrovolné programy lze považovat za doplněk legislativní a kontrolní činnosti úřadů, protože směřují stejným způsobem k podporování kultury prevence, tj. vyšší úrovně ochrany zdraví a bezpečnosti v zaměstnání.

33. Zvýšenou pozorností k plnění ochrany zdraví a bezpečnosti při práci a ke kvalitě výrobků a služeb se také zvyšuje požadavek na měření, dokumentování a sdělování těchto vlastností v marketingových materiálech. Měřítka ochrany bezpečnosti a zdraví při práci byla zařazena v různých stupních do stávajících programů certifikace a označování výrobků a zařízení nálepkami. Byly již zahájeny programy certifikace systémů řízení a subdodavatelů zaměřující se hlavně na bezpečnost a zdraví při práci.

Švédský Program označování TCO u kancelářského vybavení je dobrovolná nálepka, která má povzbuzovat výrobce k vývoji kancelářského vybavení bezpečnějšího po pracovní i ekologické stránce; má pomáhat kupujícím zvolit kancelářské vybavení méně problematické pro uživatele a okolní prostředí a poskytnout kupujícímu i prodávajícímu jasně definované označení a tím ušetřit čas, práci a náklady při nakupování.

34. Kromě toho tendence společností a organizací zahrnout měřítka ochrany zdraví a bezpečnosti při práci do svých zásobovacích programů podporuje vývoj generických zásobovacích programů založených na jednotných požadavcích na školení a řídicí systémy týkajících se ochrany zdraví a bezpečnosti při práci u kontrahenta; ta umožní třetí straně provést „certifikaci“ nebo počáteční schválení kontrahentů i dohled nad trvalým zlepšováním programu.

Holandský Úplný seznam subdodavatelů (SCC) směřuje k hodnocení a certifikaci systémů řízení bezpečnosti a zdraví u subdodavatelských společností nabízejících své služby petrochemickému a chemickému průmyslu.

Dánské Zásobování IKA poskytuje směrnice pro definování požadavků v tendrech na čisticí prostředky.

#### 2.1.3. Přizpůsobení se změně

35. Široká restrukturalizace, která v Evropě probíhá, vzbuzuje obavy u všech zaměstnanců a jiných účastníků, protože zavření továrny nebo silné snížení počtu jejích zaměstnanců může znamenat vážnou hospodářskou, sociální nebo politickou krizi v obci. Málo společností unikne potřebě restrukturalizace, často se zmenšením, protože rok 2000 vykázal největší roční počet fúzí a akvizic v historii. Dle jedné studie dosáhne méně než jedna ze čtyř restrukturalizačních operací svých cílů snížení nákladů, zvýšení produktivity a zlepšení kvality a služby zákazníkům, protože často způsobí snížení motivace, věrnosti, tvořivosti a produktivity zaměstnanců.

3 Další podrobnosti viz: Evropská agentura pro bezpečnost a zdraví při práci ([http://agency.osha.eu.int/publications/factsheets\(facts11/\)](http://agency.osha.eu.int/publications/factsheets(facts11/)))

36. Restrukturalizace společensky odpovědným způsobem znamená najít rovnováhu a vzít v úvahu zájmy a obavy všech, kteří jsou změnami a rozhodnutími postiženi. V praxi je tento proces podstatou úspěchu restrukturalizace. To znamená zvláště hledání účasti a zapojení postižených otevřenými informacemi a konzultacemi. Restrukturalizace musí být dále dobře připravena zjištěním hlavních rizik, výpočtem všech nákladů, přímých i nepřímých, spojených s alternativní strategií a politikou, a zhodnocením všech alternativ, které by snížily počet přebytečných pracovních míst.

37. Zkušenosti z velkých restrukturalizačních operací provedených v Evropě v ocelářském, uhelném a loděřském průmyslu ukázaly, že úspěšné restrukturalizace lze lépe dosáhnout společným úsilím úřadů, společností a zástupců zaměstnanců. Tento proces by měl usilovat o zachování práv zaměstnanců a umožnit jim absolvovat rekvalifikaci, kde to je zapotřebí, modernizovat výrobní nástroje a postupy, aby se pro rozvinuly vedlejší činnosti, zmobilizovat veřejné a soukromé financování a založit postupy pro informace, dialog, spolupráci a partnerství. Společnosti by měly převzít svůj díl odpovědnosti a zajistit pro své osazenstvo uplatnění v zaměstnání.

38. Angažovanost v místním rozvoji, aktivní strategií na pracovním trhu partnerstvím pro využití zaměstnanosti a/nebo zapojení do společnosti v místě, mohou společnosti zmírnit sociální a místní dopad restrukturalizace velkých rozměrů.

Zajímavý příklad zapojení soukromého podniku do podpory společenské soudržnosti poskytuje Fundación Empresa y Sociedad (FES) v rámci čl. 6 zkušebního testu ESF Místní společenský kapitál. Povzbuzuje podporu mikroprojektů, hlavně mikrofirem, v zanedbané části Madridu. Kromě poskytování mikropůjček je k dispozici zdarma systém výuky poskytovaný profesionály ze soukromých firem. FES také mobilizoval další podporu formou přístupu k financování dalším mikroúvěrem a soukromé firmy věnují vybavení informační technologie.

#### 2.1.4. Řízení ekologických dopadů a přírodních zdrojů

39. Všeobecně může způsobit snížení spotřeby zdrojů nebo snížení znečišťujících emisí a odpadů také snížení ekologického dopadu. To může být pro podnik dobré snížením faktur za energii a odvoz odpadu a snížením nákladů na odstranění znečištění. Jednotlivé společnosti zjistily, že menší spotřeba může vést ke zvýšení ziskovosti a konkurenceschopnosti.

V ekologické oblasti se tyto ekologické investice obvykle nazývají možností „win-win“ (dvojitý zisk) – jsou dobré pro podnik i pro životní prostředí. Tato zásada byla stanovena již před několika lety a nedávno uznána v 6. programu ekologické akce Komise. Program vysvětluje, jak může Evropská unie a vlády členských států plnit svou roli, pomoci průmyslu zjistit tržní možnosti a podniknout investice „dvojitý zisk“. Uvádí řadu jiných opatření zaměřených na podnik: založení programu pomoci při plnění, který pomůže podniku porozumět ekologickým požadavkům Evropského společenství; založení národních, ale harmonizovaných programů odměn podnikům za ekologické plnění, které určí a odmění podniky s dobrým plněním a povzbudí dobrovolné závazky a smlouvy.

40. Dobrým příkladem přístupu umožňujícího úřadům spolupracovat s podniky je Integrovaná politika výrobku (IPP). IPP je založena na úvaze o dopadu výrobků během jejich životnosti, a zapojuje podnik a jiné účastníky do dialogu, jak najít nejúčinnější přístup. Na poli životního prostředí ji lze proto považovat za silný existující rámec pro podporu společenské odpovědnosti podniku.

Jiným přístupem, který usnadňuje společenskou odpovědnost podniku, je Program řízení a auditu životního prostředí (EMAS) ISO 19000. Ten povzbuzuje společnosti k dobrovolnému zakládání místních nebo celopodnikových systémů řízení a auditu životního prostředí, které podporují trvalé zlepšování životního prostředí. Ekologická zpráva je veřejná a je validována pověřenými ekologickými znalci.

41. Podnikatelská sféra si je také vědoma možností, spojených s lepším ekologickým plněním a systematicky pracuje na tom, aby je mohla využít:

Evropská iniciativa ekologické efektivity (EEEI), iniciativa Světové rady obchodu pro udržitelný rozvoj, a Evropská partnerství pro životní prostředí se zaměřují v partnerství s Evropskou komisí na sloučení ekologické efektivity v celém evropském podnikání a průmyslové a hospodářské politiky v Evropské unii (EU). (<http://www.wbcsd.ch/eurint/eeei.htm>)

## 2.2. Společenská odpovědnost podniku: vnější rozměr

42. Společenská odpovědnost podniku sahá za bránu továrny do místní obce a zahrnuje kromě zaměstnanců a akcionářů širokou paletu účastníků: obchodní partnery a dodavatele, zákazníky, úřady a nevládní organizace zastupující místní společenství i životní prostředí. Ve světě nadnárodního investování a globálních dodavatelských řetězců musí i společenská odpovědnost podniku sahat za hranice Evropy. Rychlá globalizace vzbudila diskusi o úloze a vývoji globálního řízení: vývoj dobrovolné praxe společenské odpovědnosti podniku lze považovat za příspěvek k ní.

### 2.2.1. Místní společenství

43. Společenská odpovědnost podniku je také o integraci společností do jejich místního rámce, ať v Evropě nebo na celém světě. Společnosti přispívají svým společenstvím, zvláště místním obcím, poskytováním pracovních míst, mezd a výhod a výnosem daní. Na druhé straně společnosti závisí na zdraví, stabilitě a prosperitě obcí, kde působí. Například najímají většinu svých zaměstnanců na místních pracovních trzích a proto mají přímý zájem na tom, aby se v místě nacházely profese, které potřebují. Dále mohou také malé a střední podniky nalézt většinu svých zákazníků v okolí. Pověst společnosti v místě, kde sídlí, její image jako zaměstnavatele a výrobce, ale také jako činitele na místní scéně, jistě ovlivňuje její konkurenceschopnost.

44. Společnosti také přicházejí do vzájemného styku s místním fyzickým prostředím.. Některé potřebují pro svou výrobu nebo nabídku služeb čisté životní prostředí – buď čistý vzduch nebo čistou vodu nebo neucpané silnice. Může také existovat vztah mezi místním fyzickým prostředím a možností podniku přilákat dělníky do

regionu, kde sídlí. Na druhé straně může být podnik také odpovědný za řadu znečišťujících činností: hluk, světlo, znečištění vody, vzdušné emise, kontaminace půdy a ekologické problémy spojené s dopravou a ukládáním odpadů.

45. Mnoho společností se zapojuje do záležitostí obce, zvláště poskytováním dalších míst v učňovských školách, pomocí ekologickým nadacím, přijímáním lidí vyloučených ze společnosti, poskytováním zařízení péče o děti pro zaměstnance, partnerstvím s obcemi, podporováním místních sportů a kulturních událostí nebo dary na dobročinnou činnost.

46. Vyvíjení kladných vztahů s místním společenstvím a tím shromažďování společenského kapitálu se zvláště týká společností, které nejsou místní. Nadnárodní společnosti používají tyto vztahy stále více k integraci svých poboček s různými trhy, kde jsou přítomny. Přátelské styky společností s místními činiteli, místními ekologickými tradicemi a silnými stránkami je přínos, který mohou kapitalizovat.

Finanční instituce mohou hrát zvláštní úlohu investicemi do společenství, které představují přímé investice do projektů výhodných pro specifické obce nebo volební obvody, zvláště v hospodářsky zaostalých oblastech. Tyto investice mají obvykle formu půjček na levné bytové podnikání nebo vkladů do rozvojových bank společenství buď při tržních nebo nižších sazbách.

#### 2.2.2. Obchodní partneři, dodavatelé a spotřebitelé

47. Úzkou spoluprací s obchodními partnery mohou společnosti snížit složitost, náklady a zvýšit kvalitu. Výběr dodavatelů se neděje vždy výhradně soutěží nabídek. Vztahy s partnery ve sdružení, společném podniku a s uživateli licencí jsou rovněž důležité. Výsledkem budování dlouhodobých vztahů mohou být dobré ceny, podmínky a vyhlídky spolu s kvalitou a spolehlivou dodávkou. Při přebírání společensky a ekologicky odpovědné praxe však musí všechny společnosti respektovat příslušná pravidla EU a národní zákony o soutěži.

48. Velké společnosti jsou současně obchodními partnery malých, ať už jako jejich zákazníci, dodavatelé, subdodavatelé nebo konkurenti. Společnosti by si měly uvědomit, že jejich společenské plnění může ovlivněno prací jejich partnerů a dodavatelů v celém dodavatelském řetězci. Účinek činností společenské odpovědnosti podniku nezůstane omezen na samotnou společnost, ale bude se také dotýkat jejich hospodářských partnerů. To se týká hlavně velkých společností, které zadávají část své výroby nebo služeb jinam a proto mohly získat další společenskou odpovědnost podniku týkající se těchto dodavatelů a jejich zaměstnanců; musí mít na mysli, že někdy záleží hospodářský blahobyt těchto dodavatelů v první řadě nebo zcela na jedné velké společnosti.

49. Některé velké společnosti dokazují společenskou odpovědnost podniku podporou podnikatelských iniciativ v oblasti svého sídla. K příkladům takové praxe patří monitorovací programy nabízené velkými společnostmi začátečníkům a místním malým a středním podnikům,

nebo pomoc menším firmám v sociálním zpravodajství a jejich informováním o své činnosti jako společensky odpovědného podniku.

50. Dalším způsobem, jak velké společnosti usnadňují rozvoj nových novátorských podniků je, že do nich investují rizikový kapitál. To znamená, že velký podnik převezme minoritní podíl slibného začínajícího podniku a podporuje jeho rozvoj. To nabízí oběma partnerům různé výhody včetně lepšího přístupu velké společnosti k posledním vynálezům a lehčího přístupu k finančním zdrojům a trhu pro malou společnost.

51. Jako součást své společenské odpovědnosti mají společnosti poskytovat výrobky a služby, které spotřebitelé potřebují a chtějí, efektivním, etickým a ekologickým způsobem. U společností, které budují trvalé vztahy se zákazníky zaměřením celé své organizace na porozumění tomu, co zákazníci potřebují a chtějí a poskytují jim vysokou kvalitu, bezpečnost, spolehlivost a službu, se očekává vyšší ziskovost. Uplatňování zásady design pro všechny (vyrábět výrobky a služby použitelné pro největší možný počet lidí včetně invalidních spotřebitelů) je důležitým příkladem společenské odpovědnosti podniku.

#### 2.2.3. Lidská práva

52. Společenská odpovědnost podniku má silný rozměr lidských práv, zvláště ve vztahu k mezinárodním operacím a globálním dodacím řetězcům. To se uznává v mezinárodních nástrojích jako je dokument MOP Tripartitní deklarace zásad týkajících se nadnárodních společností a sociální politiky a dokument OECD Směrnice pro nadnárodní společnosti. Lidská práva jsou velmi složitou otázkou představující politická, právní a morální dilemata. Společnosti čelí provokativním otázkám včetně toho, jak určit své oblasti odpovědnosti a odlišit je od oblastí odpovědnosti vlády, jak sledovat, zda jejich obchodní partneři plní jejich klíčové hodnoty a jak přistupovat a působit v zemích, kde je silně rozšířeno porušování lidských práv. Sama Evropská unie má závazek v rámci své politiky spolupráce zajišťovat dodržování pracovních norem, ochranu životního prostředí a lidských práv, a čelí výzvě zajištění úplného souladu své rozvojové politiky, obchodní politiky a své strategie rozvoje soukromého sektoru v rozvojových zemích zvláště podporou evropských investic.

53. Klíčovou inovací Smlouvy z Cotonou je uznání boje proti korupci za „základní prvek“ a výslovné poukázání na korupci jako hlavní rozvojový problém, který se má řešit. Vážné případy korupce „včetně úplatkářství vedoucího k takové korupci“ by mohly být důvodem k pozastavení spolupráce. Cílem zahrnutí korupční klauzule do Smlouvy je nejen dát příjemcům pomoci jednoznačné znamení, ale také podporovat transparentnější činnost evropských investorů a jiných činitelů. EU a ACP se dohodly na zvláštním postupu při řešení takových případů korupce (čl.9).

54. Pod silným tlakem nevládních organizací a skupin spotřebitelů přijímají společnosti a odvětví stále více pravidla chování týkající se pracovních podmínek, lidských práv a ekologických hledisek zvláště svých subdodavatelů a dodavatelů. Činí tak z různých důvodů, zejména pro zlepšení image své společnosti a snížení negativní reakce spotřebitelů. Pravidla chování však nejsou alternativou národních, mezinárodních zákonů a zákonů EU a závazných pravidel.

55. Stále více se také uznává, že dopad činnosti společnosti na lidská práva jejích dělníků a místních společenství sahá za otázky pracovních práv. To se týká např. nebezpečných situací, kdy společnosti pracují se státními bezpečnostními silami majícími na svědomí porušování lidských práv.

Vláda Spojeného království svolala ve spolupráci se Spojenými státy pracovní skupinu vedoucích firem v naftovém, plynářském a důlním průmyslu společně s nevládními organizacemi pro lidská práva. Výsledkem bylo přijetí Dobrovolných zásad o bezpečnosti a lidských právech pro společnosti v důlním a energetickém odvětví v prosinci 2000.

56. Dobrovolná pravidla chování sice mohou přispět k podpoře mezinárodních pracovních norem, ale jejich účinnost záleží na správném uplatňování a ověřování. Pravidla chování se mohou např. týkat subdodavatelů vyrábějících pro celou řadu různých nadnárodních společností, kteří musí plnit mnoho různých kritérií týkajících se mezd, pracovních hodin a jiných sociálních podmínek. Pravidla chování by proto měla být založena na základních konvencích MOP, jak jsou identifikována v Deklaraci o základních zásadách a právech při práci z roku 1998 a ve směrnici OECD pro nadnárodní společnosti a zahrnovat sociální partnery a jejich příslušníky v rozvojových zemích.

57. Pravidla chování by měla být uplatňována na všech úrovních organizace a výrobní linky. Je důležité, aby společnosti poskytovaly úplné informace, což se týká i místních společenství jako součást dialogu s nimi. Školení pro místní řízení společnosti, dělníky a společenství o jejich uplatňování je rovněž důležité. Dále musí být kladen důraz na „vývojový přístup“, který zdůrazňuje neustálé postupné zlepšování norem a samotných pravidel. V případě dětské práce by společnosti měly respektovat nejenom znění konvencí MOP propuštěním kontrahentů využívajících dětské práce, ale měly by například také pomoci řešit dětskou chudobu a pomoci dětem ke vzdělání.

58. Pokud se týče lidských práv je zapotřebí neustálé ověřování jejich uplatňování a dodržování pravidel. Ověřování by mělo být připraveno a prováděno dle pečlivě definovaných norem a pravidel, která by se měla vztahovat na organizace a jednotlivce provádějící t. zv. „sociální audit“. Sledování, které by mělo zahrnovat účastníky jako úřady, odbory a nevládní organizace, je důležité pro zajištění věrohodnosti pravidel chování. Rovnováha mezi interními a externími ověřovacími programy by mohla zlepšit

## 2.2.4. Globální ekologické otázky

59. Vlivem mnoha ekologických problémů spojených s podnikáním, které přesahují hranice, a spotřebou zdrojů z celého světa jsou společnosti také činiteli globálního prostředí. Mohou proto uplatňovat společenskou odpovědnost v mezinárodním i v evropském měřítku. Mohou například povzbuzovat lepší ekologické plnění v celém svém dodávkovém řetězci v rámci přístupu IPP a více využívat evropské a mezinárodní řízení a nástroje spojené s výrobkem. Investice a činnost společností v třetích zemích mohou mít přímý dopad na sociální a hospodářský vývoj v těchto zemích.

60. Diskuse o úloze podniku při dosahování udržitelného rozvoje nabývá důležitosti na globální scéně. Generální tajemník OSN zahájil iniciativu „Globální dopad“, která se snaží učinit z podniku partnera pro dosahování sociálních a ekologických zlepšení v globálním měřítku. Směrnice OECD pro nadnárodní podniky také podporují udržitelný rozvoj. Sdělení Komise „Deset let po Riu – Příprava na světový summit o udržitelném rozvoji“ (COM 2001/53) obsahuje další podrobnosti o tom, jak může podnik přispět ke globálnímu udržitelnému vývoji.

## 3. Holistický přístup ke společenské odpovědnosti podniku

61. Společnosti sice stále více uznávají svou společenskou odpovědnost, ale mnohé z nich ještě musí přijmout praxi řízení, která ji vyjadřuje. Tam, kde ji musí zapojit do svého každodenního řízení zahrnujícího celý jejich dodávkový řetězec, potřebují zaměstnanci a ředitelé společnosti školení a přeškolení, aby získali potřebné dovednosti a kompetenci. Průkopnické společnosti mohou pomoci rozšířit společensky odpovědnou praxi předáváním nejlepší praxe.

62. Společenskou odpovědnost podniku mohou na sebe sice vzít jenom samy společnosti, ale účastníci, zvláště zaměstnanci, spotřebitelé a investoři, mohou hrát rozhodující úlohu podněcováním společností, aby přijaly společensky odpovědnou praxi – ve vlastním zájmu nebo za jiné účastníky - v oblasti jako pracovní podmínky, životní prostředí nebo lidská práva. Vyžadují skutečnou transparentnost o sociálním a ekologickém plnění společností.

### 3.1. Integrované řízení společenské odpovědnosti

63. Přístup společností ke své odpovědnosti a vztahům se svými účastníky se liší podle rozdílů odvětví a kultury. Společnosti na začátku obvykle přijmou prohlášení o svém poslání, pravidla chování nebo krédo, v nichž stanoví svůj cíl, klíčové hodnoty a svou odpovědnost vůči svým účastníkům. Tyto hodnoty pak potřebují být převedeny v celé organizaci v činy, od strategie ke každodennímu rozhodování. To zahrnuje takovou praxi jako přidat do plánů a rozpočtů sociální a ekologickou dimenzi a hodnotit plnění společností v těchto oblastech, vytvoření „poradních výborů společenství“, vykonávat sociální nebo ekologický audit a založit trvalé vzdělávací programy.

64. Jakmile se společenská odpovědnost podniku stane nedílnou součástí strategického plánování podniku a rutinním provozním výkonem, požaduje se od ředitelů a zaměstnanců, aby činili podnikatelská rozhodnutí na základě další měřítek kromě těch, které byli tradičně vychováni očekávat. Tradiční modely organizačního chování, strategického řízení a dokonce etiky podnikání nejsou vždy dostatečnou přípravou pro řízení společností v tomto novém prostředí.

65. Jako odpověď na potřebu zapojit společenskou odpovědnost podniku do výcviku současných ředitelů a zaměstnanců a předvídat dovednosti, které budou požadovány od budoucích ředitelů a zaměstnanců, stanou se kurzy nebo normy podnikatelské etiky společným prvkem podnikatelského studia. Mají však tendenci pokrýt jenom omezenou část toho, co znamená společenská odpovědnost podniku.

CSR Evropa a Sředisko Kodaň zahájily program s cílem svést dohromady podnikání a akademické společenství za účelem identifikace a řešení potřeb školení podnikatelského sektoru o společenské odpovědnosti podniku a zavést různé kurzy o společenské odpovědnosti podniku na všech úrovních studia.  
(<http://www.csreurope.org/csreurope/Activities/programmes/Universities/universities.htm>)

### 3.2. Zpravodajství a audit společenské odpovědnosti



66. Mnoho nadnárodních společností nyní vydává zprávy o společenské odpovědnosti. Zatímco zprávy o životním prostředí, zdraví a bezpečnosti jsou obvyklé, zprávy zabývající se otázkami jako lidská práva a dětská práce nejsou. Navíc je přístup společností k sociálnímu zpravodajství tak různý, jako jejich přístup ke společenské odpovědnosti podniku. Aby byly tyto zprávy užitečné, potřebuje globální dohoda vyvinout typ informací, které se mají poskytovat, zpravodajský formulář, který má být používán a spolehlivý postup hodnocení a auditu.

66. Málo NNS poskytuje mnoho podrobností o své politice a plnění v řízení lidských zdrojů a zaměstnanosti, jako je vyjednávání a uznání, porady se zaměstnanci, školení a odpovědnost představenstva. V r. 1998 tak Skupina na vysoké úrovni pro hospodářské a sociální důsledky průmyslové změny ustavená na výzvu Evropské rady vyzvala společnosti o více než 1000 zaměstnancích, aby uveřejnily dobrovolně „Zprávu o řízení změny“, tj. výroční zprávu o zaměstnanosti a pracovních podmínkách. Skupina naznačila, že by zpráva měla být vypracována po poradě se zaměstnanci a jejich zástupci v souladu s národními tradicemi. Skupina navrhla rámec, který by se zabýval politikou, praxí a plněním v oblasti zaměstnanosti a pracovních podmínek, zvláště očekávanou strukturální změnou, komunikací, zapojením zaměstnanců a společenským dialogem, vzděláním a školením, zdravím a bezpečností zaměstnanců a rovnými možnostmi.

68. Dále, jak naznačila Skupina na vysoké úrovni o změně, Komise navrhla ve svém Programu sociální politiky založení Monitorovacího střediska o změně jako prostředku k vypracování iniciativního přístupu k předvídání a řízení změny. Dublinská nadace nyní začlenila tuto iniciativu do svého Čtyřletého Rollingova programu, zdůrazňujícího její úlohu pro porozumění změně a její předvídání, aby

se lépe rozhodovalo a pomáhalo se klíčovým činitelům porozumět, předvídat a řídit změny v průmyslu poskytováním spolehlivých a objektivních informací.

69. Veřejné iniciativy stále více podporují rozvoj sociálního a ekologického zpravodajství.

Očekává se, že Doporučení Komise o uznání, měření a sdělování ekologických otázek ve výročních účtech a výročních zprávách společností, přijaté 30. května 2001, významně přispěje k vývoji smysluplných a srovnatelných informací týkajících se ekologických otázek v EU. ([http://europa.eu.int/comm/internal\\_market/en/company/account/news/01-814.htm](http://europa.eu.int/comm/internal_market/en/company/account/news/01-814.htm)).

V souvislosti s jednáními o obchodu uveřejnila Komise Odhad dopadu udržitelnosti = Sustainability Impact assessment (SIA) navrhovaného nového kola vyjednávání WTO a zavázala se podniknout Odhady dopadu udržitelnosti pro jiná obchodní vyjednávání, jako je právě probíhající jednání EU-Chile/Mercosur.

Dánský Sociální index je nástroj sebehodnocení vyvinutý ministerstvem sociálních záležitostí k měření stupně společenské odpovědnosti, jehož společnost dosahuje. Kde je sociální index uveden jako číslo mezi 0 a 100 usnadňuje to sdělení zaměstnancům a externím účastníkům, jak společensky odpovědná je společnost.

Článek 64 francouzského zákona týkajícího se nových hospodářských předpisů požaduje, aby společnosti vzaly v úvahu „sociální a ekologické následky“ své činnosti ve své výroční zprávě. Toto znění se bude týkat společností registrovaných na prvním trhu a jejich zprávy za rok 2001, u ostatních společností zprávy za rok 2002. Obsah zpráv bude určen v prováděcím nařízení.

70. Kromě toho vyvíjejí různé organizace normy pro sociální účtování, zpravodajství a audit. Tyto normy uplatňují různé přístupy počínaje postupem a konče plněním norem, od dobrovolných k povinným normám, od norem jednoho vydání k normám s více vydáními, a jenom hrstka z nich pokrývá celý rozsah otázek společenské odpovědnosti podniku.

71. Hlavní mezinárodní iniciativy se zaměřují na globalizaci společenských norem, veřejné sdělování informací a přípravu sociálních zpráv, tj. norma Sociální odpovědnost 8000 a Globální zpravodajská iniciativa. Složitost vytvoření globálních norem použitelných na všechny kultury a země však vyvolala mnoho kontroverzí. Mezinárodně dohodnuté normy, jako základní konvence SOP, identifikovaná v Deklaraci 1998, tvoří svou univerzální povahou nejvhodnější základ pro takové iniciativy.

Jako odpověď na různá pravidla chování vyvinula SAI (Social Accountability International) normu pro pracovní podmínky a systém pro nezávislé ověřování plnění továrnami. Tato norma, Sociální odpovědnost

8000 (SA8000) (<http://www.cepaa.org/introduction.htm>), a její ověřovací systém čerpají ze zavedených podnikových strategií pro zajištění kvality (jako ty, používané v ISO 9000) a přidává několik prvků, které určili mezinárodní odborníci na lidská práva jako podstatné pro sociální audit.

72. Dále je zapotřebí poskytnout společnostem, zvláště malým a středním podnikům, vedení a nástroje umožňující jim podávat zprávy o své politice společenské odpovědnosti podniku, postupech a plnění efektivně. Velké průkopnické společnosti mohou v této oblasti podpořit malé a střední podniky tím, že s nimi podělí o své odborné znalosti a nabídnou dovednosti pro budování kapacity.

73. Informace uveřejněné ve zprávách společenské odpovědnosti je také nutno ověřovat nezávislými třetími stranami a vyhnout se tak kritice, že tyto zprávy jsou pouhé programy pro veřejnost bez podstatného obsahu. Různé společnosti již takové služby skutečně začínají nabízet a potřebovaly by je provádět podle dohodnutých norem. Kvalitu ověřování by mohlo zlepšit zapojení účastníků, včetně odborů a národních vlád.

### 3.2. Kvalita v práci

74. Zaměstnanci jsou důležití účastníci společností. Kromě toho potřebuje uskutečňování společenské odpovědnosti podniku závazek ze strany vrcholového řízení, ale také novátorské myšlení, totiž nové dovednosti a užší zapojení zaměstnanců a jejich zastupitelů do obousměrného dialogu, který může vytvořit stálý zpětný tok informací a přizpůsobení. Společenský dialog se zástupci dělníků, který je hlavním mechanismem definování vztahu mezi společností a jejími dělníky, proto hraje klíčovou úlohu v širším přijímání společensky odpovědné praxe.

75. Dále, protože otázky spojené se společenskou odpovědností podniku mají široký rozsah a ovlivňují prakticky všechny činnosti společnosti, je zapotřebí rozsáhle konzultovat se zástupci dělníků politiku, plány a opatření, jak se uvádí v návrhu Komise Směrnice zakládající obecný rámec pro informování a konzultování zaměstnanců v Evropském společenství (COM(98)612). Kromě toho potřebuje být společenský dialog rozšířen o otázky a nástroje pro zlepšení sociálního a ekologického plnění společností, tj. zvyšujícím se povědomím mezi ředitelstvem a dělníky, školícími programy, programy zaměřenými na vedení společností při jejich sociálním a ekologickém plnění, a systémy strategického řízení slučující hospodářské, sociální a ekologické úvahy.

76. Některé společnosti také uznávají spojitost mezi ekologickým plněním a kvalitnějšími pracovními místy. Zvýšené ekologické plnění může nastat přijetím čisté technologie. Čistá technologie sama je obvykle spojena s vyšší technikou a vděčnými pracovními místy pro zaměstnance. Tak může přijetí čisté technologie zlepšit ekologické plnění a současně uspokojení z práce a přitom zvýšit ziskovost.

77. V době, kdy v některých odvětvích nastává problém nedostatku kvalifikovaných dělníků a kdy se více kandidátů táže po zaměstnanecké politice společností, mohou různé nástroje pomoci zlepšit informace a průhlednost o nejlepší praxi v oblasti řízení lidských zdrojů. Některé země již přispívají k podpoře společností, které jsou dobrými pracovišti, uveřejňováním seznamů nejlepších zaměstnavatelů.

78. Na výzvu Evropské rady v Lisabonu, která zdůraznila důležitost investování do lidí, hledá Komise způsoby, jak zavést evropské ocenění pro zvláště pokrokové společnosti, a tak přiznat vyšší prioritu celoživotnímu vzdělání jako základní složce evropského sociálního vzoru. Podobné ceny budou uznáním pro společnosti, které vyvinuly dobrou praxi v podpoře rovnosti pohlaví, nebo poskytly příležitost postiženým lidem.

### 3.3. Sociální a ekologické nálepky

79. Průzkumy<sup>4</sup> ukázaly, že spotřebitelé nejen chtějí dobré a bezpečné výrobky, ale chtějí také vědět, zda jsou vyrobeny společensky odpovědným způsobem. Pro většinu evropských spotřebitelů je při koupi výrobku nebo služby důležitý závazek společnosti ke společenské odpovědnosti. To tvoří zajímavé tržní příležitosti, protože významný počet spotřebitelů říká, že by byli velmi ochotni za takové výrobky zaplatit více, ačkoliv v současné době to činí ve skutečnosti jenom menšina. Otázky, které evropské spotřebitele zajímají nejvíce, jsou ochrana zdraví a bezpečnosti dělníků a zachovávaní lidských práv v celé činnosti společnosti a

dodavatelském řetězci (např. nevyužívání dětské práce), ochrana životního prostředí obecně, a zvláště snižování emisí skleníkových plynů.

80. Jako reakce na tuto tendenci vznikla rostoucí řada sociálních nálepek buď jednotlivých výrobců (nálepky nebo ochranné známky vyhlášené jimi samými) nebo průmyslových odvětví, nevládních organizací a vlád. Jsou to podněty založené trhem (spíše než předpisy), které mohou pomoci vytvořit kladnou společenskou změnu u podniků, maloobchodníků a spotřebitelů. Sociální a ekologické iniciativy s nálepkami však mají omezený dopad rozsahu a potenciálu, protože jsou obecně omezené na jednotlivé proluky v maloobchodním trhu, a pokud se týče sociálních nálepek, jsou obvykle omezeny na dovážené výrobky a přístupné jenom bohatým spotřebitelům. V důsledku toho jejich podíl na trhu roste, ale zůstává poměrně nízký a naznačuje potřebu zvýšit svou efektivnost.

81. Sociální a ekologické nálepky znamenající záruku, že předmět byl vyroben bez vykořisťování a zneužívání, mají sklon k nedostatečné průhlednosti a nedostatečnému nezávislému ověření toho, co prohlašují. Na rozdíl od obsahu výrobku nebo bezpečnostních nálepek nemohou být taková prohlášení ověřena zkouškami samotného výrobku. Aby byly sociální a ekologické nálepky věrohodné, vyžadovalo by to trvalé ověřování pracoviště dle dohodnutých norem.

Evropská ekologická nálepka se zabývá ekologickým plněním u jednotlivých výrobků. Počet společností s výrobky označenými ekologickými nálepkami rychle roste.  
(<http://europa.eu.int/comm/environment/ecolabel/>)

82. Kromě toho může rostoucí počet programů sociálních nálepek v Evropě škodit jejich účinku, protože u spotřebitelů může nastat zmatek způsobený použitím různých použitých odporujících si kritérií a nedostatečně jasným významem různých nálepek.

4 zdroj: MORI (2000)

Mezinárodní nálepkové organizace vzájemně výhodného obchodu jsou zastřešující organizací založenou pro koordinaci národních iniciativ vzájemně výhodného obchodu, provádět účinněji monitorovací programy a zavést jedinou mezinárodní nálepku vzájemně výhodný obchod.

83. Roste také stále více potřeba diskuse o hodnotě a vhodnosti veřejných akcí zaměřených na zefektivnění sociálních a ekologických nálepek v souvislosti s vnitřním trhem a mezinárodními závazky. K příkladům takových akcí patří podpora vzdělání a povědomí vznikající kolem otázek pracovních podmínek, podpora nejlepší praxe sponzorováním cen pro podniky, usnadnění vývoje partnerství více účastníků, vývoj norem pro používání sociálních nálepek a využití veřejných zakázek a daňových pobídek k propagaci výrobků s nálepkami.

### 3.4. Sociálně odpovědné investování

84. V posledních letech silně vzrostla obliba sociálně odpovědného investování u investorů hlavního proudu. Sociálně a ekologicky odpovědná politika poskytuje investorům dobrý náznak zdravého interního a externího řízení. Přispívá k minimalizaci rizika předvídáním a bráněním krizím, které mohou ovlivnit pověst a způsobit značný pokles cen akcií. Na rychle rostoucí poptávku po fondech sociálně odpovědného investování v Evropě reagují investiční instituce hlavního proudu tím, že jich více vydávají, ale publikuje se málo informací o jejich počtu, velikosti a výkonu kromě Spojeného království, kde sociálně odpovědné investování činí 5% všech investovaných fondů.

85. Fondy SOI investují do společností splňujících specifická sociální a ekologická kritéria. Kritéria mohou být negativní, čímž je vyloučen tabákový, alkoholový a zbrojní průmysl. Kritéria mohou být také pozitivní, včetně sociálně a ekologicky iniciativních společností. Jinou důležitou možností pro investory je zúčastnit se aktivity akcionářů, kterou přimějí ředitele podniku přijmout sociálně odpovědnou praxi. Aktivita akcionářů dle očekávání vzroste současně s důležitostí otázek řízení společnosti a rozvojem penzijních fondů.

86. Avšak aby SOI dále rostlo, potřebují finanční trhy lépe znát jejich možné výnosy. Po Fóru sociálního investování založeném v r. 1991 ve Spojeném království byla nedávno ustavena ve Francii, Holandsku a Itálii Fora sociálního investování (FSI), aby poskytovala informace o politice sociální odpovědnosti podniku

a podporovala a povzbuzovala rozvoj SOI. Očekává se, že plánované Evropské fórum sociálního investování, síť národních FSI, podpoří další rozvoj SOI.

87. SOI je vznikající trh s mnoha specializovanými ověřovacími agenturami (nefinančními analytiky) používajícími řadu různých nástrojů a metrik. V důsledku toho jsou společnosti zdánlivě přetíženy přehnanými a vzájemně si odporujícími žádostmi o informace. Další rozšiřování SOI se tak může setkat s rostoucím odporem a neochotou ke spolupráci ze strany společností. Kladnou odezvu lze nalézt ve snahách o předběžnou standardizaci v sociálním zpravodajství, k nimž se připojily důležité ověřovací agentury. Je však zapotřebí, aby mezi ukazateli vyvinutými společnostmi a kritérii používanými analytiky pro hodnocení sociálního a ekologického plnění společností byla větší shoda. Dále může velké investory odrážet od významných sociálně odpovědných investic nedostatečná průhlednost metod hodnocení používaných ověřovacími agenturami. Je proto zapotřebí další standardizace, sladění a průhlednosti ověřovacích nástrojů a metrik používaných ověřovacími agenturami.

88. Evropská rada ve Stockholmu uznala potřebu vytvořit do konce roku 2003 dynamický a účinný Evropský trh cenných papírů. V této souvislosti se stanou stále potřebnějšími indexy evropského trhu identifikující společnosti s nejsilnějším sociálním a ekologickým plněním jako základ pro zavedení fondů SOI a jako typizace plnění pro SOI. K zajištění kvality a objektivit těchto indexů by mělo být prováděno hodnocení sociálního a ekologického plnění společností v nich uvedených na základě informací podaných ředitelstvem, ale také účastníky. Dále by měl být k monitorování a zachování přesnosti vkládaných údajů, postupů a výsledků používán externí audit a interní postup zajištění kvality.

#### 4. KONZULTAČNÍ POSTUP

89. Zelená listina vyzývá úřady všech stupňů, včetně mezinárodních organizací, podniky počínaje malými a středními až po nadnárodní (NNP), sociální partnery, nevládní organizace, jiné účastníky a všechny zainteresované jednotlivce, aby vyjádřili své názory na to, jak vybudovat partnerství pro vývoj nového rámce podpory sociální odpovědnosti podniku, který by bral v úvahu zájmy jako podnikatelů, tak účastníků. Podniky potřebují spolupracovat s úřady, aby se našly nové způsoby rozvoje sociální odpovědnosti podniku. Takové partnerství by mohlo významně přispět k tomu, aby bylo dosaženo cíle – podpořit vzor sociální odpovědnosti podniku založený na evropských hodnotách.

90. Slovo „rámec“ by mělo být široce interpretováno. Návrhy by měly stavět na dobrovolné povaze sociální odpovědnosti podniku a identifikovat způsoby, jakými může přispět k dosažení udržitelného rozvoje a účinnějšího způsobu řízení. Úroveň a obsah takového rámce by měl být vyjasněn diskusemi v průběhu poradního období Zelené listiny.

91. Evropské instituce – Parlament, Rada ministrů, Komise – stejně jako Hospodářský, Sociální

## PŘÍLOHA Č. 2

---

### SOUHRN NEJZNÁMĚJŠÍCH INDEXŮ CSR

Zdroj:BLAŽEK, L., DOLEŽALOVÁ, K., KLAPALOVÁ, A., *Společenská odpovědnost podniků*. Pracovní list č. 9. Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky. 2005. ISSN 1801-4496.

## Indexy

Níže uvedená tabulka shrnuje pár nejznámějších indexů. Indexy jsou rozděleny do pěti oblastí zkoumání.

*Tab. Souhrn nejznámějších indexů*

Oblasti zkoumání	DJSI	Ethibel	FTSE4	Domini 400	Calvert
<b>Economic</b>					
Customer Relationship Management	X	X			
Scorecards/strategic planning	X				
<b>Environmental</b>					
Presence of Environmental Policy	X	X	X		X
Environmental Reporting	X	X	X		
<b>Social - Internal</b>					
Equal Opportunities and Diversity	X	X	X	X	X
Human Capital Development	X	X	X		X
<b>Social - External</b>					
Stakeholder Consultation	X	X	X	X	
Corporate Citizenship/Philatropy	X	X	X	X	X
<b>Corporate Governance</b>					
Board composition	X	X			X
Audit issues	X				

Zdroj: MITCHELL, C., et al. Measuring Sustainability. s. 18

První tři výše zmíněné indexy, tj Dow Jones Sustainability Index, Ethibel Sustainability Index a FTSE4Good, patří mezi tři hlavní indexy SRI, které jsou dostupné investorům.

Problematikou měření výkonnosti podniků v oblasti SOF se zabývá také CSR Europe. Na základě studia používaných ukazatelů v podnicích sestavila seznam nepoužívanějších ukazatelů za jednotlivé oblasti.

## PŘÍLOHA Č. 3

---

### SOF V ZAHRANIČÍ

Zdroj: *Napříč společenskou odpovědností firem*. 1. vyd. Kladno: AISIS, 2005. ISBN 80-239-6111-X.

## SOF v zahraničí

- Velká Británie

VB podporuje dárcovství prostřednictvím výplatních pásek, což je daňově výhodný způsob pro zaměstnance, kteří chtějí darovat prostředky charitativní organizaci. Do roku 2004 vláda organizovala významnou kampaň, která propagovala toto schéma a firmy, které toto schéma používají jako společensky odpovědné.

Vláda ve VB propaguje reportování firem o CSR, publikovala např. Směrnice pro environmentální reportování a reportování o fungování firem. Zároveň vydala návrh dokumentu „Provozní a finanční revize“, v jehož rámci se od firem vyžaduje poskytovat více informací o CSR aktivitách, např. vztahu k zaměstnancům, dopadu na životní prostředí a širší komunitu apod. Vláda VB také vydala řadu směrnic týkajících se reportování firem v oblasti životního prostředí (např. zelené plyny, odpad, používání vody).

Vláda ve VB také ocňuje odpovědné firmy. Ministerstvo obchodu a průmyslu od roku 2012 sponzuje Index společenské odpovědnosti. Index pomáhá firmám zlepšit působení na společnost a životní prostředí, zároveň slouží k benchmarku. Ministerstvo také sponzoruje ocenění „Annual Awards for Excellence“ – úspěchy firem a jejich partnerů v oblasti CSR.

Vláda také daňově zvýhodňuje investice do CSR a dárcovství. Firmy si mohou odpsat veškeré dary směřující registrovaným neziskovým organizacím. Zvláštní daňové výhody se týkají firem, které investují do životního prostředí. Speciální daňové výhody jsou ve VB poskytovány firmám, které investují do komunit prostřednictvím akreditovaných organizací komunitního rozvoje s cílem rozvíjet komunity a do sociálního podnikání. Daňové úlevy se týkají daní z příjmu investora nebo daňové povinnosti firem a závisí na částce investované do těchto akreditovaných společností. Jedná se o úlevu až do výše 25% investované částky rozloženou do doby pěti let.

- Spolková republika Německo

V Německu je CSR začleněno do vládní politiky od roku 2002. Cílové oblasti jsou úspora energie, výroba surových materiálů, emise, soukromé a veřejné výdaje na výzkum, vzdělávání a rozvoj, bio farmaření, životní prostředí. Vládní pracovní skupina pracuje na propagaci firemního občanství jako specifické formy CSR. Konkrétně vláda podporuje začleňování principů CSR v rámci SMEs a CSR vzdělání s cílem propagovat toto téma a rozvíjet komunikaci mezi vládou, firmami a neziskovými organizacemi. I německá vláda podporuje odpovědné firmy daňovými výhodami.

- Francouzská republika

Ve Francii vláda zřídila Národní radu udržitelného rozvoje. Klíčovou součástí její činnosti je propagace CSR a společensky odpovědného investování. Podpoře CSR se Francie věnuje rovněž v globálním měřítku, aktivně se angažuje v mezinárodních aktivitách. Ve Francii je také důležitá propagace transparentnosti investování firem a společenské odpovědnosti firem. Vláda schválila např. Zákon o zaměstnaneckých fondech, který



stanovuje sociální, environmentální a etické principy, které je nutno vzít do úvahy při nákupu a prodeji zboží, a Zákon o nových ekonomických regulacích, který firmám stanovuje povinnost ve výročních zprávách reportovat o činnosti v oblasti CSR.

- Itálie

V Itálii zahrnula vláda CSR do svých aktivit v roce 2002. Aktivity jsou realizovány především prostřednictvím Ministerstva sociálních věcí a veřejné prospěšnosti, v rámci programu SOF a Společenské závazky. Ministerstvo sociálních věcí společně s významnými partnery z komerční i neziskové oblasti vytvořilo standard pro oblast etického chování firem. Iniciativa zvýhodňuje firmy, které se zavázaly, že budou kofinancovat projekty v oblasti sociálního začleňování. Firmy mohou uplatňovat daňové benefity v rámci tohoto programu.

## PŘÍLOHA Č. 4

---

### OBEČNÁ GRANTOVÁ PRAVIDLA NADACE VIA

Zdroj: *Informace o grantech*. [online]. [02/2008]. Dostupné z:  
<<http://www.nadacevia.cz/granty.shtml>>

# OBEČNÁ GRANTOVÁ PRAVIDLA NADACE VIA

## 1. Příjemci nadačních příspěvků

1.1. Nadace VIA poskytuje nadační příspěvky právnickým nebo fyzickým osobám za předpokladu, že tyto prostředky budou použity výhradně k účelům odpovídajícím obecně prospěšným cílům a poslání nadace dle jejího statutu.

1.2. Nadační příspěvek nelze poskytnout členům orgánů nadace nebo zaměstnancům.

1.3. Nadace se nepodílí na financování politických stran nebo politických hnutí.

1.4. Nadace může poskytnout oprávněným příjemcům následující typy nadačních příspěvků:

1.4.1. Nadační příspěvky právnickým osobám

- příspěvek na realizaci projektu organizace (včetně vypracování studií, výzkumu, publikací)

- příspěvek na činnost organizace a pokrytí jejích provozních nákladů

- ceny a ocenění

- příspěvek na úhradu cestovních nákladů

1.4.2. Nadační příspěvky fyzickým osobám

- příspěvek na realizaci projektu (včetně vypracování studií, výzkumu, publikací)

- příspěvek na pobyt zahraničního experta

- ceny a ocenění

- příspěvek na úhradu cestovních nákladů

## 2. Žádost o nadační příspěvek

2.1. Nadace poskytuje nadační příspěvky

2.1.1. na základě přihlášky žadatele do otevřené soutěže vypsané nadací

2.1.2. na základě písemné žádosti žadatele vypracované po vyzvání programovým manažerem, ředitelem nebo členem správní rady. Manažeri programů, ředitel a členové správní rady mohou sami doporučit a oslovit potenciálního příjemce nadačního příspěvku a vyzvat ho k vypracování projektu.

## 3. Návrh na poskytnutí nadačních příspěvků

3.1. Nadační příspěvky jsou vždy poskytovány v souladu se statutem nadace a to:

3.1.1. na návrh hodnotící komise jako výsledek otevřené soutěže

3.1.2. na základě postupu stanoveného dárce

3.1.3. nebo na základě doporučení manažera programu, ředitele nebo člena správní rady, je-li poskytnutí takových nadačních příspěvků v souladu s programovými cíli nadace.

## 4. Schvalování nadačních příspěvků

4.1. Nadační příspěvky poskytované v otevřené soutěži

4.1.1. Správní rada dopředu schvaluje kritéria jednotlivých programů: termíny uzávěrek jednotlivých grantových kol, celkovou částku k rozdělení, kritéria pro vyhodnocování žádostí o poskytnutí nadačních příspěvků z jednotlivých grantových programů a složení hodnotící komise pro každý grantový program.

Po skončení výběrového řízení programu správní rada schválí dodržení parametrů programu a vezme na vědomí seznam rozdělených nadačních příspěvků.

4.1.2. Správní rada je informována o termínech zasedání hodnotících komisí jednotlivých grantových programů. Kterýkoliv člen správní rady má právo účastnit se jakéhokoliv jednání výběrových komisí jednotlivých programů a podat o své účasti zprávu správní radě.

4.1.3. Na zasedání po ukončení grantového kola vyhodnotí správní rada dodržení parametrů viz bod 4.1.1. (kritéria, rozdělená suma, průměrná či maximální výše poskytnutých nadačních příspěvků..) a vezme na vědomí seznam rozdělených nadačních příspěvků.

4.2. Ostatní nadační příspěvky

4.2.1. Jednotlivé nadační příspěvky, jež nejsou poskytovány v otevřené soutěži, jsou schvalovány podle následujících pravidel:

4.2.1.a) Předseda správní rady nadace může schválit jednotlivý nadační příspěvek až do výše 40 000,- Kč včetně.

4.2.1.b) Ředitel nadace může schválit jednotlivý nadační příspěvek až do výše 20 000,- Kč včetně.

4.2.1.c) Jednotlivý nadační příspěvek, který přesahuje výši 40 000,- Kč, schvaluje vždy správní rada.

4.2.2. Seznam nadačních příspěvků poskytnutých podle bodu 4.2.1.a) a 4.2.1.b) je vždy předložen správní radě na vědomí na jejím nejbližším zasedání.

4.2.3. Celková hodnota nadačních příspěvků schválených předsedou správní rady, případně ředitelem [bod 4.2.1.a) a 4.2.1.b)], nepřevyší mezi dvěma zasedáními správní rady hodnotu 300 000,-Kč.

## 5. Informování žadatelů, smlouva o poskytnutí nadačního příspěvku

5.1. Všichni žadatelé jsou informováni o udělení či neudělení nadačního příspěvku.

5.2. S žadateli, kterým bylo rozhodnuto poskytnout nadační příspěvek, uzavře ředitel nadace písemnou smlouvu o poskytnutí nadačního příspěvku, a to neprodleně po schválení nadačního příspěvku podle bodu 4. těchto pravidel - součástí smlouvy je mimo jiné vymezení účelu nadačního příspěvku, splátkového kalendáře a termínu pro vyúčtování a předložení průběžných a závěrečných zpráv.

5.3. Druhá splátka, je-li sjednána, je vyplacena na základě kontroly průběžné zprávy a vyúčtování první splátky.

5.4. Prostředky poskytnuté nadací lze použít výhradně k účelu stanovenému ve smlouvě o poskytnutí nadačního příspěvku. Žadatel je povinen průkazně doložit plnění smlouvy, jinak je nadace oprávněna požadovat vrácení nadačního příspěvku nebo jeho poměrné části.

#### **6. Evidence poskytnutých nadačních příspěvků**

6.1. Nadace vede samostatnou evidenci o rozhodnutích, na jejichž základě byly nadační příspěvky poskytnuty.

6.2. O poskytnutých nadačních příspěvcích vede nadace samostatnou účetní evidenci.

6.3. Evidence poskytnutých nadačních příspěvků je veřejně přístupná v sídle nadace.

#### **7. Postup grantového řízení - rozdělování nadačních příspěvků v otevřené soutěži**

Nestanoví-li správní rada nebo dárcé jinak, postupuje nadace při rozhodování o poskytnutí nadačních příspěvků v otevřené soutěži následujícím způsobem.

##### **7.1 Vyhlášení grantového kola**

7.1.1. Příležitost ucházet se o granty (nadační příspěvky) je veřejně vyhlášena nejméně 4 týdny před uzávěrkou:

7.1.1.1. v tisku včetně odborných periodik;

7.1.1.2. na webových stránkách Nadace VIA;

7.1.1.3. na webových stránkách Econnectu, ICN.

7.1.2. Součástí vyhlášení je informace o kritériích hodnocení projektů.

##### **7.2. Žádost o nadační příspěvek**

7.2.1. Žádost o nadační příspěvek se podává na předepsaném formuláři, který lze získat v elektronické verzi na adrese [www.nadacevia.cz](http://www.nadacevia.cz) nebo si jej lze vyzvednout osobně či požádat o jeho zaslání poštou.

7.2.2. Žádosti o nadační příspěvek musí být doručeny osobně nebo poštou do sídla nadace do vyhlášeného termínu uzávěrky grantového kola. U žádostí došlých poštou rozhoduje datum poštovního razítka.

##### **7.2.3. Důvody vyřazení žádosti:**

7.2.3.1. žádost byla podána po datu uzávěrky;

7.2.3.2. žádost nebyla podána v předepsaném počtu kopií, chybí kopie stanov nebo další povinné součásti a přílohy žádosti;

7.2.3.3. ve formuláři nejsou vyplněny požadované údaje;

7.2.3.4. žádost postrádá informace nezbytné pro její věcné posouzení.

##### **7.3. Průběh hodnocení žádostí o nadační příspěvek**

7.3.1. Schválení členů hodnotící komise a kritérií pro hodnocení projektů správní radou.

7.3.2. Evidence došlých žádostí a anotace do grantové databáze.

7.3.3. Kontrola technické správnosti a vyřazení projektů, které neodpovídají vypsáním podmínkám grantového řízení.

7.3.4. Rozeslání projektů členům hodnotící komise včetně popisu kritérií pro hodnocení, seznamu projektů vyčleněných z technických důvodů, hodnotících tabulek, termínu zasedání hodnotící komise a popisu jednotlivých kroků hodnotícího procesu. Plnou dokumentaci k projektu včetně všech příloh obdrží zpravodaj projektu.

7.3.5. V případě konfliktu zájmů nehodnotí člen hodnotící komise daný projekt – ten obdrží průměr hodnocení ostatních hodnotitelů.

7.3.6. Sumarizace hodnocení od jednotlivých členů komise, sestavení pořadí projektů od nejlépe hodnoceného. 7.3.7 Vlastní zasedání hodnotící komise:

7.3.7.1. společná diskuse o cílech grantového programu a hodnotících kritériích;

7.3.7.2. volba předsedy hodnotící komise;

7.3.7.3. diskuse o jednotlivých žádostech v pořadí od nejlépe hodnoceného projektu;

7.3.7.4. diskuse a hlasování o udělení či neudělení nadačního příspěvku projednávanému projektu, diskuse a hlasování o výši podpory, a to až do vyčerpání celkového finančního objemu určeného k rozdělení, v případě konfliktu zájmů nehlasuje člen hodnotící komise o daném projektu, ani se nevyjadřuje k jeho kvalitě;

7.3.7.5. shrnutí a kontrola výsledků zasedání hodnotící komise.

7.3.8. Vyhotovení zápisu ze zasedání hodnotící komise, schválení zápisu předsedou hodnotící komise a zpracování podkladů pro rozhodnutí správní rady.

- 7.3.9. Zasedání správní rady a projednání výsledků zasedání hodnotící komise.
- 7.3.10. Písemné informování organizací o udělení či neudělení nadačního příspěvku.
- 7.3.11. Zveřejnění výsledků grantového kola na [www.nadacevia.cz](http://www.nadacevia.cz).

## PŘÍLOHA Č. 5

---

### PŘIHLÁŠKY DO PROGRAMU BLF

Zdroj: *Stínování manažerů*. [online]. [02/2008]. Dostupné z:  
<<http://www.blf.cz/aktivity/stinovani.htm>>

# MANAGER SHADOWING PROGRAM 2007/2008

## PŘIHLÁŠKA SPOLEČNOST

### KONTAKTNÍ ÚDAJE

Jméno společnosti	
Poštovní adresa	
Webové stránky	
Kontaktní osoba	
Pracovní pozice	
Telefon	
E-mail	
Počet studentů, kterým nabízíme stáž v naší společnosti	

### POŽADAVKY NA STUDENTY

Student	Znalost jazyků	Předmět studia (např. marketing, finance, IT)
1.		
2.		
3.		
4.		
další		
Další požadavky na studenty či informace, na které má být brán zřetel při výběru studentů		
Přejete si, aby vaši společnost kontaktovali vybraní studenti sami nebo vybrané studenty raději oslovíte Vy?		

### INFORMACE O SPOLEČNOSTI

Popis společnosti. Informace, které budou mít k dispozici studenti pro svou orientaci při výběru firem, ve kterých by rádi stínovali.

### INFORMACE KE STÁŽI

Předpokládaný průběh stáže (jakou formu bude stínování mít – stínování 1 nebo více manažerů/kolečko, pracovní pozice manažera, který bude stínován, s jakými odděleními a prací se student seznámí atp.)

## PŘIHLÁŠKA STUDENT/STUDENTKA

Příjmení	
Jméno	
Titul	
Korespondenční adresa	
Telefon	
E-mail	

Univerzita	
Fakulta	
Obor	
Ročník	
Studijní průměr v posledním ročníku	
Jméno a adresa pedagoga, který Vás může doporučit	

**PRAXE A ZÁJMY** (rozepište se dle potřeby)

Mimoškolní aktivity
Pracovní zkušenosti

Zájmy
-------



--

**STÍNOVÁNÍ MANAŽERŮ** (rozepište se dle potřeby)

O programu Stínování jsem se dozvěděla z:
Důvod mého zájmu o stáž

Souhlasím s tím, aby mé osobní údaje a životopis byly zpracovány a použity společností Business Leaders Forum pro účely projektu Manager Shadowing Program 2006/2007 a aby byly poskytnuty do konce roku 2007 dalšímu společenství, zapojeným do tohoto projektu.

**Datum:**

**Podpis:**

## PŘÍLOHA Č. 6

---

### SOUPIS S PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE A KONKRÉTNÍMI PŘÍPADY STÍNOVÁNÍ

Zdroj: *Stínování manažerů*. [online]. [02/2008]. Dostupné z:  
<<http://www.blf.cz/aktivity/stinovani.htm>>

## American Express

**Společnost:** American Express, spol. s r.o.

**Obor podnikání:** Finanční služby, platební karty a cestovní služby

**Počet zaměstnanců:** 75

**Stínovaný manažer:** Jan Čáp, Business Travel Manager

**Student:** Markéta Brumovská, Vysoká škola ekonomická v Praze, Mezinárodní obchod, cestovní ruch

**Doba stínování:** Dva týdny

### Průběh stínování:

- Zpracování samostatného úkolu.
- Analýza webových stránek konkurence, návrh na zlepšení anglické verze webových stránek společnosti.
- Pravidelné dvouhodinové schůzky vyhrazené na debaty o vybraných tématech.
- Spolupráce s týmem stínovaného manažera.
- Účast na telefonickém konferenčním hovoru se zahraniční kanceláří společnosti.
- Jednodenní návštěva jiného oddělení společnosti.
- Společný oběd s manažerem a jeho týmem.

### Reflexestínování:

> Studentka:

„Mám mnohem jasnější představu o tom, jaký by měl manažer být a jak moc je důležité umět své podřízené správně motivovat. Před touto stáží jsem nepoznala žádného manažera, který by to uměl tak jako Ing. Čáp. Získala jsem také mnoho poznatků o aktuální situaci na trhu zajišťování služebních cest a do budoucna plánuji ucházet se o zaměstnání ve společnosti American Express. Děkuji za tuto skvělou šanci, díky níž se pro mě do té doby anonymní firma American Express stala výzvou do budoucna.“

> Manažer:

„Slečna Brumovská u nás byla 14 dní na programu Stínování manažerů. Byla velice příjemná, aktivní a živě se zajímala o dění ve firmě, jak firma funguje, jaká je návaznost práce jednotlivých oddělení, jak se plánuje a co vůbec obnáší práce manažera. Slečna Brumovská měla na starosti i samostatný úkol, zpracování přehledu konkurenčních webových stránek, což je pro nás důležitý zdroj informací. Úkolu se zhostila velice profesionálně a s jejím výsledkem jsem byl spokojen. Je cílevědomá, zaměřená na detail a dotahuje věci do konce. Byl jsem s ní velice spokojen a taktéž kolegové z týmu. Slečna Brumovská projevila zájem udržovat kontakt s naší firmou do budoucna a získat u nás práci po ukončení školy.“

## KPMG

**Společnost:** KPMG Česká republika, s.r.o.

**Obor podnikání:** Poradenství, auditing

**Počet zaměstnanců:** 750

**Stínovaný manažer:** Pavel Závitkovský, Audit Partner; Jaromír Hořejší, Director Corporate Finance; Pavla Slabihoudková, HR Senior Manager

**Student:** Jiří Kostelecký, Vysoká škola ekonomická v Praze, Účetnictví a finanční řízení podniku

**Doba stínování:** Jeden týden

### Průběh stínování

> Audit Partner

- Představení pozice, popis práce celého oddělení, seznámení studenta s manažerovou kariérou.
- Účast na jednání se zástupci studentské organizace AISEC.
- Ukázka dokumentace.
- Diskuze o KPMG, auditu finančních institucí, osobním a pracovním životě manažera.

> Director Corporate Finance

- Představení FAS a jeho zařazení v rámci struktury KPMG.
- Představení pozice, popis práce celého oddělení.
- Nastínění konkrétních případů firemního poradenství KPMG včetně rozdělení úloh jednotlivých pracovníků na konkrétních projektech.
- Nastínění konkrétních manažerských činností v rámci konkrétních projektů.
- Ukázka dokumentace k případům.

- Společný oběd.
- > HR SeniorManager
- Představení společnosti, struktury oddělení, pozice a náplně práce.
  - Ukázka firemní kultury, interní komunikace a firemního časopisu.
  - Účast při plánování firemního sportovně-kulturního víkendu.
  - Účast při přijímacím pohovoru.
  - Účast na Assessment Centru a aktivní zapojení při záznamu hodnocení účastníků.
  - Diskuze k hodnocení účastníků Assessment Centra, výměna názorů a vlastní hodnocení studenta.
  - Účast při nabídce práce úspěšným uchazečům.

#### Reflexestínování:

> Student:

„Poznal jsem blíže společnost, ve které bych rád pracoval. Dále jsem poznal život, práci, osobnost vedoucích manažerů. Přidaná hodnota stáže je u mě vysoká. Často se ptali, jak to v současnosti vypadá na VŠE, na způsob studia, předměty, získané znalosti, styl, způsob života. Určitě získali něco o mladých vysokoškolácích chystajících se do pracovního života.“

> Audit Partner:

„Stínování profesionálního dne manažera je velmi obtížné především z důvodu důvěrnosti informací, které se v průběhu běžného pracovního dne manažera projednávají s klienty. Je třeba najít náplň stínování manažerů z oblasti administrativní části naší firmy, jako např. v mém případě a mé odpovědnosti za recruitment. Nutné je domluvit v předstihu zaměření z pohledu obsahu stínování, abychom omezili přístup k utajovaným skutečnostem našich klientů.“

> DirectorCorporateFinance:

„Pro mě bylo stínování přínosné v tom, že jsem si lépe uvědomil některé věci sám o sobě. Co se týká studentů, považoval jsem za vhodnější spíše vysvětlit konkrétní manažerské činnosti na příkladě uceleného projektu, než nechat pasivně přihlížet některým mým činnostem, kterým by bez správného zařazení do souvislostí mohli obtížně rozumět.“

> HR SeniorManager:

„Stínování bylo přínosem, konkrétně jsem využila zpětné vazby a názor studentů na obsah a formu AC ve výběrovém řízení a také na způsob i formu osobního předání nabídek k zaměstnání. Využila jsem také korektury a nového pohledu studentů na HR články a příspěvky pro interní firemní časopis. Rádi bychom stínujícího studenta pozvali do výběrového řízení na námi nabízené pozice.“

## TC MACH

**Společnost:** TC MACH, s. r. o.

**Obor podnikání:** Topná zařízení a stroje – vývoj, výroba a instalace

**Počet zaměstnanců:** 20

**Stínovaný manažer:** Jan Hans, obchodní ředitel

**Student:** Marek Sobota, Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, Technická fyzikální chemie

**Doba stínování:** Dva týdny

#### Průběh stínování:

- Prohlídka společnosti včetně výroby:
- Prohlídka zahrnovala seznámení s technickými detaily týkajícími se tepelných čerpadel.
- Účast na obchodních jednáních.
- Účast při instalaci tepelného čerpadla přímo v domě klienta.
- Řešení samostatných úkolů:
- Analýza konkurence, vytváření automatických šablon smluv i administrativní výpomoc.
- Účast na celofiremním školení na téma Štíhlá výroba.

#### Reflexestínování:

> Student:

„Největším přínosem pro mě bylo nahlédnutí do celkového chodu malé firmy.“

> Manažer:

*„Pro mě osobně je stínování přínosem, protože mi umožňuje poznat názory studentů. V tomto případě bylo stínování přínosem pro celou společnost, především díky studentem samostatně vypracovaným úkolům, které souvisejí s jedním z našich projektů.“*